SÉRIE LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE

Publication n° 5

Ontario

RAPPORT DE LA FOIRE AUX IDÉES 2000

DES CHEFS DE LA DIRECTION ÉCHANGENT LEUR POINT DE VUE SUR LA CROISSANCE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

103-03993/

Les entreprises à croissance exceptionnelle sont des entreprises qui comptent entre 20 et 500 employés, dont le taux de croissance a atteint au moins 50 % (chiffre d'affaires brut) au cours des trois dernières années et dont le siège mondial est installé en Ontario.

AVANT-PROPOS DU MINISTRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DU COMMERCE

Juin 2001

Les 2 et 3 novembre 2000, les chefs de la direction de certaines des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario se sont retrouvés à la Foire aux idées annuelle pour échanger leur point de vue sur le commerce électronique. Ce rapport résume les idées et les expériences qui ont été échangées lors d'un forum.

Les dirigeants d'entreprise sont en permanence aux prises avec de nouvelles façons de faire des affaires. Parmi les entreprises à croissance exceptionnelle, 90 % ont déjà mis ou sont en train de mettre en œuvre au moins une initiative de commerce électronique. Il leur faut maintenant établir la combinaison de stratégies qui va consolider leur organisation. Le forum a permis aux chefs de la direction qui ont créé les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario d'examiner comment des outils novateurs, tels qu'Internet, peuvent favoriser la croissance et élargir les occasions d'affaires.

Le rapport de la Foire aux idées 2000 présente des extraits des débats. Les chefs de la direction ont échangé leurs opinions franchement et librement sur les avantages et les inconvénients que présente la mise en œuvre des nouvelles technologies. Nous prévoyons d'autres manifestations pour rassembler à nouveau les grands décideurs et leur permettre d'explorer certains points importants pour la prospection de clientèle et la croissance. Notre prochaine Foire aux idées est prévue pour mai 2002. Nous voulons être sûrs que l'Ontario gardera sa place aux premiers rangs mondiaux et avons le plaisir d'apporter notre soutien à cette manifestation avec nos sociétés partenaires.

Ici, en Ontario, nous bénéficions de nombreux avantages commerciaux et de ressources fantastiques – une situation sur les bords des Grands Lacs et une technologie de rang mondial, pour n'en citer que deux. Grâce à ces ressources, les entreprises évoluent dans un environnement idéal pour créer les meilleurs produits et services ainsi que les systèmes technologiques qui sont concurrentiels dans l'économie d'aujourd'hui. Avec leur travail acharné et leur esprit entrepreneurial, les chefs de la direction des entreprises à croissance exceptionnelle ont aidé la province à tirer le meilleur parti de ses atouts, tout en assurant la croissance continue de notre économie avec la création de plus d'un tiers de tous les nouveaux emplois. Notre gouvernement s'est engagé à fournir aux entreprises à croissance exceptionnelle, ainsi qu'à toutes les entreprises de l'Ontario, un climat économique favorable à la création d'emplois dans un monde en évolution constante.

Je voudrais remercier les chefs de la direction, les présentateurs et les commanditaires qui ont fait de la Foire aux idées 2000 une réussite. J'espère que ce rapport, cinquième volet de la Série des entreprises à croissance exceptionnelle, constituera une ressource précieuse.

Robert W. Runciman,
Député de Leeds-Grenville et ministre

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : LA VALEUR DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE 3

QUELS CHANGEMENTS POUR NOS ENTREPRISES?

Le commerce électronique n'est-il qu'une mode? 3

Suivre le mouvement

Rien d'autre qu'un outil de plus? 4

Saisir le moment de fournir du matériel promotionnel

Quelles fonctions choisir?

NOTRE DEGRÉ D'AISANCE DANS LE MONDE ÉLECTRONIQUE

C'est un atout de plus, cela ne remplace rien 5

De nouvelles façons de faire affaire

De nouveaux modèles commerciaux 6

CHAPITRE 2 : ÉTABLIR UNE STRATÉGIE POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE 7

QU'IMPORTE CE QUE LES AUTRES EN DISENT – EST-CE QUE C'EST BON POUR VOUS?

Commerce et technologie 8

Quels rendements?

Regarder avant de sauter

LA VALEUR DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Rester à l'écoute des clients 9

Garder une longueur d'avance sur la concurrence

Communications

De nouvelles directions 10

CLIENTS

Relations 10

Choisir le moment opportun

Reconnaître les besoins et les attentes 11

La concurrence

Personnel 12

PLANIFICATION

Un tableau d'ensemble 12

Plan d'action

Processus 13

Mondialisation 14

Obtenir de l'aide

CHAPITRE 3 : METTRE EN ŒUVRE LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE 15

FAIRE BON USAGE DE L'AIDE EXTÉRIEURE

Au-delà de la promotion par le Web 16

Un site promotionnel efficace

Trouver les bons fournisseurs de services

Trouver les bons systèmes 17

Bâtir de solides fondations

Se trouver une place dans la chaîne alimentaire

Gérer les systèmes existants et les gens 18

FINANCEMENT

Investir dans l'inconnu 18

Banques et capital de risque 19

Il y a plusieurs façons de se procurer des capitaux

GÉRER LE CHANGEMENT

Est-ce que cela va assez vite? 20

Parvenez-vous à le contrôler?

Gérer les attentes

Une mine de renseignements à votre portée 21

Communiquer la vision

CHAPITRE 4 : LA GESTION DES CLIENTS 23
ÇA MARCHE POUR CERTAINS, MAIS PAS POUR TOUT LE MONDE
Un site Web peut-il créer un attrait pour un produit – ou seulement répondre à une commande?
Commodité 24
RELATIONS AVEC LES CLIENTS
Quoi de neuf pour le client? 25
Quoi de neuf pour vous?
Quand une visite n'est pas une vente 26
La fin du marché de masse
Préparation des clients 27
Déterminer les besoins des clients
Un nouveau monde d'interactions 28
C'est surtout une question de relations
Acheter un système de gestion de la relation client 29
CHAPITRE 5 : LA COMMERCIALISATION 31
PROSPECTER
Attirer les gens sur votre site Web
S'assurer d'attirer les bonnes personnes
Mettre les ressources là ou elles feront la différence 32
Des études de marché dans les forums de discussion
Le courrier électronique avec autorisation et le marketing viral
Publicité
Le pouvoir du courrier électronique 33
Le courrier électronique comme stratégie de commercialisation
CHAPITRE 6 : LES RESSOURCES HUMAINES 34
FAUT-IL CONTRÔLER L'ACCÈS À INTERNET PAR LES EMPLOYÉS?
RECRUTEMENT ET VALEURS 35
Défi nº 1 35
Comportement des employés
Techniques de recrutement
Garder les bons employés 36
Responsabilisation des employés 37
Reconnaissance
Faire du lieu de travail un endroit agréable
Offres concurrentes
Employés médiocres 38
FORMATION
La formation doit faire partie de la culture 38
Mentorat 39
Du temps et de l'argent pour la formation
CHAPITRE 7 : L'ENTREPRISE VUE D'EN HAUT 40
QUELLES SONT LES PRIORITÉS ABSOLUES POUR LES CHEFS DE LA DIRECTION?
Se réinventer en permanence 40
Développer votre équipe 41
Priorité aux compétences de base
Gérer votre trésorerie 42
Quelle est donc l'importance d'Internet?
Partenariats stratégiques 45
Définir votre programme 49
S'appuyer sur les ressources des grosses sociétés
Externaliser les infrastructures des technologies de l'information 50
LES GROSSES SOCIÉTÉS QUI AIDENT LES PETITES
Quels sont les avantages de la formule du risque partagé/rémunération partagée? 52
Programmes d'investissement pour les petites sociétés
CHAPITRE 8 : LA RÉVOLUTION ÉLECTRONIQUE, 2e ÉTAPE : 54
PROFIL Nº 1 : HOMEPROJECT INC. 57
PROFIL Nº 2 : D-CODE 61
PROFIL Nº 3 : RESEARCH IN MOTION 65
COMMANDITAIRES 69
ENTREPRISES ET SITES WEB PARTICIPANTS 80

RAPPORT DE LA FOIRE AUX IDÉES 2000 – PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Depuis 1995, le ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario apporte son soutien aux entreprises à croissance exceptionnelle de la province en accueillant, avec des commanditaires, la Foire aux idées.

La Foire aux idées est un forum de discussion où les chefs de la direction et les présidents des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario peuvent se retrouver entre eux dans une atmosphère d'échange d'idées pour aborder les occasions de développement rapide et d'innovation continue. Depuis sa création, il y a six ans, ce forum a donné à de nombreux dirigeants la possibilité de nouer de nouveaux contacts et d'échanger des idées, tant pour le présent que pour l'avenir.

Les chefs de la direction et les présidents des entreprises à croissance exceptionnelle qui étaient présents à la Foire aux idées 2000 ont eu une occasion d'interagir avec d'autres dirigeants, de puiser dans des expériences mises en commun et d'échanger des idées sur des sujets plus sophistiqués.

Ce rapport est axé sur les débats qui se sont tenus à la Foire aux idées du mois de novembre 2000 et sur les défis que soulève la direction des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario, compte tenu du changement rapide dû à l'apparition du commerce électronique.

Les champions de tous les secteurs de l'industrie qui ont assisté à la Foire aux idées ont fait de leur société l'une des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario grâce à leur vision, à leur solide expérience et à la poursuite de l'innovation. En tant qu'employeurs, ils ont démontré que leur attitude et leurs techniques de direction ne sont pas conventionnelles et qu'ils sont prêts à faire évoluer leur propre rôle à mesure que les besoins de leur entreprise évoluent. Ils ne délèguent que lorsqu'ils sont certains que le travail leur donnera satisfaction. Leur recherche déterminée de la croissance n'admettra que rien ni personne – même pas eux – ne fasse obstacle à l'innovation et à l'évolution. Ils comprennent les compétences essentielles de leur entreprise et font des efforts énormes pour nouer des relations et comprendre les besoins de leurs clients.

Selon les estimations, la place du marché interentreprise d'Internet au Canada va augmenter de 218 milliards de dollars d'ici 2004 et le commerce électronique est devenu une réalité même s'il est controversé. En tant qu'utilisateur d'Internet, le Canada se classe au deuxième rang mondial. Pour garantir la poursuite de la croissance et augmenter leur avantage concurrentiel, les chefs de la direction des entreprises à croissance exceptionnelle doivent peser les avantages et les inconvénients du commerce électronique par rapport aux modèles commerciaux traditionnels. Leur étude des nouvelles règles de la concurrence au sein de l'économie mondiale et des avantages potentiels du commerce électronique a donné lieu à des débats animés.

Le rapport de la Foire aux idées 2000 ne se veut pas un manuel d'instruction. C'est plutôt un résumé des points de vue de plus de deux cents dirigeants d'entreprise de tous les secteurs de l'industrie, qui comprennent leurs forces clés et qui consacrent beaucoup d'efforts à reconnaître les besoins de leurs clients. Les chapitres 1 à 6 reprennent directement les propos des chefs de la direction *(à l'exception des paragraphes d'introduction et des passages d'explication en italique)* sur les différents sujets couverts lors de plus de 30 petites tables rondes. Leurs propos ont été organisés sous forme de points et classés en différents sujets pour permettre au lecteur d'accéder aux points de vue et l'aider à localiser plus rapidement les domaines qui l'intéressent.

Le chapitre 7 présente un résumé de la discussion de 90 minutes entre les chefs de la direction de quatre entreprises canadiennes de premier plan : Hewlett-Packard (Canada), IBM Canada, Microsoft Canada et United Parcel Service Canada. Le chef de la direction et associé gestionnaire de Digital 4Sight, l'un des principaux cabinets de recherche et de conseil sur le commerce électronique, faisait office de président. Ce groupe a permis à divers points de vue de s'exprimer sur les priorités du commerce électronique pour les entreprises à croissance exceptionnelle.

Le chapitre 8 résume les idées énoncées par la présentatrice Polly La Barre, rédactrice en chef du magazine *Fast Company*, dont l'allocution a été jugée « excellente » par la plupart des chefs de la direction dans l'évaluation qu'ils ont remplie à l'issue de la manifestation. La présentation propose des idées, des techniques et des tactiques pour aider les sociétés à croître et à gérer le changement.

Le profil des chefs de la direction de trois entreprises à croissance rapide a été inclus, ainsi qu'un message de chacun des 22 commanditaires de la Foire aux idées 2000. La liste des adresses du site Web des entreprises à croissance exceptionnelle vient compléter le rapport.

Le rapport de la Foire aux idées 2000 regorge d'idées, d'expériences et de questions qui ont été examinées par les chefs de la direction lors de cette manifestation. Tous les dirigeants d'entreprise y apprendront quelque chose et pourront examiner la situation propre de leur entreprise à la lueur du rapport. Certaines opinions s'opposent, comme pour nous rappeler qu'il n'y a jamais une seule et unique solution

CHAPITRE I
LA VALEUR DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Les chefs de la direction se demandent dans quelle mesure Internet va changer leur façon de faire des affaires et augmenter les bénéfices. N'est-ce qu'un outil de plus qui ne changera en rien ce qui existe déjà? Ou doivent-ils se réinventer pour s'adapter à un nouveau modèle commercial? Ils veulent déterminer le potentiel d'Internet en même temps qu'ils recherchent sa fonctionnalité première. Conclusion : le principal effet d'Internet est de recentraliser les relations.

QUELS CHANGEMENTS POUR NOS ENTREPRISES?

Le commerce électronique n'est-il qu'une mode?

- Il permet à une petite société d'être aussi grosse qu'une multinationale.
- Nous avons eu environ 80 000 contacts du monde entier. Et nous avons rallié deux clients, dont l'un dans le Dakota du Nord, où nous n'aurions jamais pensé avoir une réponse.
- Je n'imaginais pas que les avantages seraient tels, mais ce n'est pas pour tout le monde.
- Votre activité est-elle une activité de valeur ou de volume? Si vous vendrez en ligne, vous ne pouvez pas raconter votre petite histoire. C'est l'ordinateur qui le fait à votre place.
- Les clients auxquels j'ai parlé ne voient pas l'intérêt d'avoir un site Web interactif.
- Nous n'avons jamais rien vendu sur notre site Web. Est-ce que tout ce tracas en vaut la peine?

Suivre le mouvement

- Si vous ne suivez pas le mouvement, vous allez rester à la traîne.
- La peur pousse beaucoup de gens dans les bras de la technologie : tout le monde l'a fait, alors il faut que je le fasse aussi. Dans cinq ans, les entreprises commanderont et diffuseront des appels d'offres sur le Web, alors il faut être proactif et s'y mettre avant d'y être obligé.
- Chaque entreprise devrait atteindre une certaine aisance avec le commerce électronique. Si vous n'êtes pas prêt alors que votre client l'est, vous le perdrez.
- Vous pouvez fournir des informations utiles au client qui prend une décision d'achat. Vous pourriez devenir la référence par rapport à laquelle vos concurrents sont évalués.
- Si nous n'adoptons pas cette technologie, nous allons passer pour une entreprise qui n'est pas progressiste.
- Le nec plus ultra du commerce électronique est d'être entièrement intégré.
- Ce n'est pas seulement le système – Internet change notre entreprise.
- Le commerce électronique n'est pas une façade : ce *sont* mes affaires. Il n'y a pas d'autre solution, il faut être une entreprise Internet entièrement intégrée et sans système parallèle.
- Nous faisons appel à un système de courrier électronique privé. L'abonnement à des portails peut faire ressembler un site au vôtre, mais il y a peut-être des milliers d'entreprises qui utilisent le même système.

- Vous devez vous servir du Web (Internet et Intranet) pour communiquer et mettre de côté les vieilles méthodes de papier.

Rien d'autre qu'un outil de plus?

- Internet, est juste la dernière technologie en date. Dans mon entreprise, nous nous en servons beaucoup. Nous nous servons sans arrêt de la technologie, mais je ne nous qualifierais pas pour autant de « grande société Internet ». C'est juste un outil.
- J'ai besoin de relations personnelles pour consolider mon entreprise. Je ne suis pas le moins cher des fournisseurs, mais je crée de la valeur dont bénéficient mes clients. Je ne dominerais pas autant dans mon industrie si je ne faisais que du commerce électronique.
- Ce n'est pas parce que nous faisons appel à des approches de commerce électronique que nous sommes une entreprise électronique – nous nous servons d'Internet comme d'un autre outil, c'est tout.
- La technologie est réelle – elle reste. Le commerce électronique, ce ne sont que les affaires. Ce n'est qu'un outil de communication supplémentaire, dans la foulée du téléphone et du télécopieur.
- Internet ne peut pas être un circuit principal. Il doit être intégré à d'autres circuits.
- Le Web devrait réduire le temps pour faire affaire. À mon avis, cela dépend de la vitesse à laquelle vous réagissez.
- On aurait pu dire commerce facile, au lieu de commerce électronique.

Saisir le moment de fournir du matériel promotionnel

- Nous avons essayé le courrier électronique et les lettres d'information. Le mieux, c'est de tout mettre sur le Web. Pour les clients, c'est plus satisfaisant et cela fait plus professionnel. Par contre, cela ne peut supplanter les représentants commerciaux.
- Si les informations de votre site Web ne sont pas de meilleure qualité qu'avant l'avènement du commerce électronique, cela ne sert à rien.
- Le plus difficile, c'est de savoir ce qu'on veut dire. À qui est-ce que je m'adresse et qu'est-ce que je veux dire? Il faut un message qui donne aux gens une idée de ce que c'est que de travailler avec vous et qui montre en quoi vous êtes différent. Le client aura confiance en vous.
- Un site Web avec des brochures peut se révéler un précieux outil. Les mots que vous utilisez ont un impact sur l'image de votre entreprise. Le travail consiste en grande partie à faire passer votre message.
- Notre site Web est intégré à notre brochure. Il est ciblé sur les clients existants et sur les nouveaux clients. Il s'agit d'inspirer confiance : voilà ce que vous pouvez attendre de nous.
- Les clients veulent souvent des rapports d'avancement sur les projets.

Quelles fonctions choisir ?

- Allez sur Internet, c'est comme aller à la pêche – on ne sait pas avec quoi on va revenir.
- Au début, nous avons essayé de l'utiliser pour des choses comme l'indication de clients en direct, mais cela a changé toute notre organisation. Nous avons dû embaucher beaucoup .

- Nous avons commencé comme revendeur, pas comme entreprise électronique. Il y a un effet boule de neige.
- Mon modèle commercial change sans cesse. Je suis passé sans m'en rendre compte de la vente de produits à la vente de services. Et les problèmes changent : je sais établir le prix d'un produit, mais comment fait-on pour fixer le prix d'un service?
- Pour moi, c'est l'inverse : j'avais une société de service et maintenant je mets au point des produits. C'est effrayant. Je ne suis pas du tout sûr que je vais gagner de l'argent avec cela. Je ne sais pas trop à quoi va ressembler mon modèle commercial en fin de compte.

NOTRE DEGRÉ D'AISANCE DANS LE MONDE ÉLECTRONIQUE

C'EST UN AJOUT DE PLUS, CELA NE REMPLACE RIEN

- Nous sommes des êtres humains et l'être humain a besoin d'interactions; or, le Web ne peut répondre à ce besoin humain. Pensez à un centre commercial et parlez du commerce de détail!
- Je sens la génération qui arrive derrière moi très à l'aise avec la technologie. La vente d'un produit par une personne à une autre est-elle le but suprême?
- Le mythe du commerce électronique, c'est que vous n'avez pas besoin d'aller voir vos clients. Le commerce électronique ne remplace pas les contacts personnels.
- Il n'y a pas de comparaison entre ce qui ressort d'un face-à-face et ce qui ressort d'une réunion électronique sur Internet.

DE NOUVELLES FAÇONS DE FAIRE AFFAIRE

- Il est extrêmement important de rester critique vis-à-vis du commerce électronique. Toutefois, je reconnais que le Web va changer les affaires. Il existe déjà des cas de changement important. Les Pages Jaunes en sont un exemple.
- Je pensais que faire de la publicité dans les Pages Jaunes allait être une perte d'argent, mais finalement non.
- Nous nous servons d'Internet pour acheter. Je voulais faire un voyage la semaine dernière; j'ai appelé Air Canada et on m'a indiqué un tarif. Ensuite, je me suis connecté et j'ai pris un billet virtuel. Cela m'a fait économiser deux cents dollars.
- Avec une carte de débit, il est possible d'acheter automatiquement des billets dans les cinémas. Maintenant, il n'y a plus qu'une ou deux personnes au guichet pour en vendre aux gens qui ne sont pas à l'aise avec le kiosque. Avec les ordinateurs, ils peuvent changer la programmation des films, les reprogrammer quotidiennement et même reconfigurer les sièges. Ils peuvent aussi utiliser tous les renseignements qui viennent du système à des fins d'information. Cela a complètement changé la façon dont fonctionnent les cinémas!
- Oui, mais maintenant il est possible d'accéder aux films sur le Web.
- Les cinémas jouent un rôle social. Le modèle des Famous Players a consisté à ouvrir beaucoup de restaurants, comme cela vous pouvez aller là-bas et y passer toute la soirée. Il cible la jeune génération de célibataires. Les gens qui travaillent dans le cinéma ne gagnent pas d'argent sur les films. Maintenant, ils gagnent de l'argent sur la nourriture et les jeux.

- La plupart d'entre nous en sommes encore à apprendre ce qu'est le commerce électronique. La plupart des grandes sociétés de commerce électronique ont directement commencé par là. La plupart d'entre nous avons une entreprise qui marche bien et nous n'allons pas jeter à la poubelle nos modèles commerciaux pour faire du commerce électronique.
- N'utilisez pas Internet juste pour vous en servir. Utilisez-le pour repenser vos relations et concentrer votre attention sur elles. La transition est difficile entre l'entreprise de briques et l'entreprise électronique et le processus doit être « visualisé ». Le commerce électronique, ce n'est pas comme maquiller un bouledogue, parce qu'il restera toujours un bouledogue. Avec Internet, nous parlons de changement fondamental.
- Internet va changer votre façon de gagner de l'argent. Sachez comprendre et gérer ce changement.
- Nous touchons à de nouveaux secteurs d'activité, mais j'ai peur de mettre en danger notre activité principale.
- Ce sont les clients qui dictent mon activité – ils font des choses sur leur ordinateur à la maison et, ensuite, ils viennent au travail et veulent que les ordinateurs fassent de même.
- Ma solution a consisté à changer ma stratégie commerciale, j'ai créé des ambassadeurs auprès de clients qui sont spécialisés dans certains secteurs. J'ai ensuite créé un budget de promotion pour chaque secteur et je l'ai dépensé en sessions d'informatique et en foires commerciales. Je renforce ma présence sur Internet et j'exploite des kiosques. Je fais des conférences. Nous essayons de faire connaître notre nom.

ÉVALUATION DE LA PRÉPARATION AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE DES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE

Entre août et octobre 2000, plus de 180 chefs de la direction et présidents des entreprises à croissance exceptionnelle ont rempli un questionnaire afin de mesurer leur préparation au commerce électronique.

C'est Digital 4Sight, un cabinet de recherche et de conseil sur le commerce électronique de premier plan, qui a réalisé cette étude en collaboration avec le ministère du Développement économique et du Commerce. Les chefs de la direction qui ont rempli cette évaluation ont reçu une comparaison de leurs résultats avec les meilleurs pointages. Ils ont également reçu une interprétation personnalisée des conclusions ainsi que des recommandations pour les étapes suivantes.

Le rapport complet des conclusions a été énoncé dans la publication n° 4 de la *Série des entreprises à croissance exceptionnelle* du Ministère

CHAPITRE 2
ÉTABLIR UNE STRATÉGIE POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Le commerce électronique peut prendre de nombreuses formes; c'est pourquoi il est indispensable de l'adapter à la situation de chaque entreprise – en fonction du point où il en est et de ce à quoi on le destine. Il est indispensable de comprendre vers quoi la technologie se dirige et d'évaluer l'investissement dans le commerce électronique autrement qu'en fonction de critères de RCI. La valeur doit être claire pour tous les acteurs – clients, fournisseurs et propriétaires des entreprises. Le commerce électronique renforce les relations avec les clients, mais c'est le client qui impose son rythme. Le système modifie également les relations avec les concurrents, qui peuvent devenir des alliés par certains côtés. En ce qui concerne la mise en œuvre de stratégies Internet, toutes les obligations habituellement associées aux processus de planification s'appliquent.

QU'IMPORTE CE QUE LES AUTRES EN DISENT – EST-CE QUE C'EST BON POUR VOUS?

- Utilisez le commerce électronique comme un outil. Sinon vous risqueriez de vous tromper.
- Assurez-vous que vous connaissez bien votre entreprise et comment elle va en tirer parti. Les occasions d'affaires et les risques sont des éléments clés.
- La planification doit concerner tant notre activité actuelle que celle que nous voulons avoir.
- Votre stratégie de commerce électronique doit être issue de votre stratégie commerciale.
- Le commerce électronique peut faire prendre de nouvelles directions à votre stratégie commerciale. Il vous faudra peut-être la réviser après avoir élaboré votre stratégie de commerce électronique.
- Le chef de la direction doit prendre en compte l'organisation tout entière. La création d'un site de commerce électronique n'est pas une fin en soi.
- Examinez vos méthodes de travail et demandez-vous « Qu'est-ce qui est possible? »
- La mise en œuvre d'une solution de commerce électronique doit être motivée par des raisons d'ordre commercial.

De nouvelles techniques sur Internet

- *S'installer sur Internet peut permettre d'améliorer l'efficacité, de développer de meilleures relations avec les clients et de fournir des services ou des produits améliorés. Le commerce électronique doit aider à rallier de nouveaux clients ou vous permettre de fournir à vos clients existants des services ou des produits de valeur supérieure.*
- *Utilisez la technologie pour ouvrir des marchés que vous ne pouvez pas atteindre avec les modèles commerciaux traditionnels.*
- *Internet est un outil de centralisation. Utilisez-le pour établir des groupes de clients qui ont des besoins similaires et répondre à leurs attentes.*
- *La mobilité est un problème qui prend de plus en plus d'ampleur. Les nouvelles technologies vont permettre aux sociétés de cibler leurs marchés avec plus de facilité*

- Quatre aspects doivent être pris en compte : le temps, le coût, le risque et le service. Votre objectif : limiter l'effet des trois premiers et augmenter celui du quatrième.
- La plupart des gens cherchent à réduire les coûts, puis à améliorer la communication et à élargir leur zone d'atteinte. C'est bien de faire la chasse aux coûts, mais c'est la croissance qui doit recueillir toute votre attention.
- Nombreux sont les gens qui demandent comment Internet va favoriser leur croissance. Ils voient comment il permet de réduire les coûts et améliore les relations avec les clients, mais comment va-t-il augmenter le chiffre d'affaires?
- Vous voudrez peut-être travailler avec une pépinière d'entreprises pour ne pas perdre de vue votre objectif principal.
- Le commerce électronique est présent dans toute mon entreprise, pas seulement dans certaines parties. J'ai une entreprise relativement jeune et elle a été créée avec Internet. « Électronique », pour moi, ce n'est pas le projet chéri d'une seule personne, c'est une meilleure façon de diriger l'entreprise tout entière.

COMMERCE ET TECHNOLOGIE

- Comprenez où vous vous trouvez et la direction que prend la technologie.
- Quelqu'un a dit qu'il voyait en Internet un marteau qui cherche un clou.
- De nombreux projets d'informatique rencontrent des problèmes parce que ce sont des projets scientifiques et non des projets commerciaux.
- Une entreprise peut être capable de faire beaucoup de choses, mais est-ce une obligation?
- Les projets de commerce électronique doivent permettre de gagner en commodité pour le client ou d'économiser du temps et de l'argent à l'entreprise.
- Si vous croyez en cette technologie, prenez des mesures pour rester à jour. Je suppose que je retarde un peu dans ce domaine et que je l'ai presque vue comme un instrument gênant. Je me rends compte maintenant que ce n'est pas la bonne démarche et cela m'a motivé pour hisser notre organisation au premier rang de cette technologie. Est-ce que c'est une bonne chose? Est-ce que c'est une perte de temps? Pour voir les choses du point de vue de vos clients, il faut explorer vous-même Internet.

QUELS RENDEMENTS?

- Comment pouvez-vous analyser le rendement de ce type placement?
- Vous êtes dans les affaires pour gagner de l'argent. Le commerce électronique doit être lié à un programme de faisabilité commerciale, sans quoi c'est une perte d'argent absurde.
- Le rendement du capital investi servira à mesurer votre réussite ou votre échec.
- L'analyse traditionnelle du RCI ne marche pas. Il faut une raison commerciale axée sur le client. L'exécution doit être impitoyable. Sur Internet, l'exécution est plus importante que la planification. La règle du premier sur le marché s'applique toujours!

REGARDER AVANT DE SAUTER

- Faites attention quand vous commencez à acheter du matériel et des logiciels. Il est préférable d'envoyer d'abords des éclaireurs, parce que cela peut prendre du temps, de l'imagination et de

l'argent. Mieux vaut être prudent que de regretter plus tard. Si vous ne prenez pas les bonnes décisions, vous le regretterez peut-être. Je connais une entreprise qui a dépensé 60 000 dollars pour développer un très joli site Web avec des graphiques, mais il était très lent et a tout gâché.

LA VALEUR DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

RESTER À L'ÉCOUTE DES CLIENTS

- N'oubliez pas d'apprendre à vos clients à reconnaître la valeur d'Internet.
- Dans certaines industries (p. ex., la construction), les clients sont encore loin d'adopter Internet et cela devient un problème.
- Je peux donner quelque chose à mes clients, mais est-ce que je veux réellement le faire?
- Il faut trouver comment vous adresser à vos clients.
- Une première visite sur votre site Web n'est pas synonyme de réussite. Les visites récurrentes, oui.
- J'ai peur de rebuter les gens quand je vais lancer mon site Web – et je me demande si je vais parvenir à faire face à l'augmentation de la demande.

Quelques conseils pour amadouer les clients

- *Lancez des projets interactifs de mise au point de produits avec vos clients.*
- *Permettez à vos clients de modifier la conception des produits. Par exemple, dans le secteur de l'automobile, la conception a déjà lieu sur Internet.*
- *Servez-vous d'Internet comme d'un mécanisme pour obtenir un retour d'information de vos clients.*
- *Servez-vous d'Internet pour établir votre calendrier. J'ai une application qui permet aux clients de voir où en est la mise au point ou la production de leurs produits.*

GARDER UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR LA CONCURRENCE

- Les coûts, le temps, les compétences et la complexité sont tous bien supérieurs à ce que vous aviez imaginé au départ, mais le résultat, c'est que vous pouvez vous différencier de la concurrence.
- Internet nous permet d'accéder à des renseignements sur la concurrence en cinq minutes. Les rassembleurs d'informations ne sont plus ce qu'ils étaient. Il vous faut moins de gens, mais ils doivent être très bons.
- Les sites Web ne servent qu'à renseigner mes concurrents. Je n'ai aucune intention de m'installer sur Internet.
- Vous avez des concurrents dans le monde dont vous ne soupçonniez même pas l'existence.
- Les entreprises sont menacées par la concurrence, d'où qu'elle vienne. Ceux qui refusent de s'en occuper risquent d'être surpris par une entreprise similaire qui fait, elle, du commerce électronique. Où qu'elle se trouve dans le monde!

Communications

- Le commerce électronique est à maints égards synonyme de diffusion de renseignements : il permet non seulement à une société d'augmenter son chiffre d'affaires mais aussi d'obtenir l'adhésion de toute une entreprise en temps réel.
- Internet est un atout de taille pour un chef de la direction parce qu'il permet de communiquer quel que soit l'endroit du monde où il se trouve. C'est un souci de moins, et pas des moindres, en voyage.
- Internet peut permettre aux services régionaux et aux représentants commerciaux d'accéder à des données sur l'entreprise.

De nouvelles directions

- Ne vous en tenez pas toujours au même produit, sinon vous allez finir en fabricant de fouets pour buggy. C'est là l'impact du commerce électronique. Au lieu de vous concentrer sur les produits existants, vous serez peut-être tenté de vous concentrer sur le développement d'un nouveau produit.
- Internet permet d'augmenter la productivité : je peux envoyer des photos de récoltes à des clients étrangers par courrier électronique. La capacité d'information est illimitée.
- Le Web est très efficace pour suivre les réactions. Si le site paraît engageant et utile à vos clients, vous pouvez suivre et affiner votre produit en fonction de son utilisation. Vous pouvez mesurer la valeur. Quand nous envoyons une série de courriers électroniques, nous pouvons mesurer les résultats.
- Internet a un effet d'attraction – les bannières publicitaires sont là pour attirer les gens vers un site.

CLIENTS

Relations

- Nombreux sont ceux qui ont élaboré leur stratégie de commerce électronique en travaillant en collaboration avec leurs clients. Nous mettons la technologie entre les mains de nos clients pour rester en relations avec eux.
- L'utilisation du courrier électronique pour converser avec les clients contribue à augmenter l'utilisation.
- Le commerce interentreprise, c'est pour nouer des relations.
- Internet, c'est l'antithèse de la création de relations.
- Il vous faut trouver une solution où tout le monde est gagnant. En commerce interentreprise, les deux parties doivent tirer profit de la relation.
- Ce sont les clients qui vont vous dire dans quelle mesure vous devez être progressiste.
- Ce n'est pas le client qui va vous dire dans quelle mesure vous devez être progressiste.
- En tant que prestataire de services commerciaux, vous devez être capable de mesurer la valeur que des clients apportent en quantifiant, évaluant et mesurant. C'est la prochaine étape importante!

Choisir le moment opportun

- Nous sommes une entreprise traditionnelle et nous nous trouvons dans une impasse avec les fournisseurs qui sont invisibles sur l'écran radar du commerce électronique. Nous avons hâte de nous lancer dans le commerce électronique mais nos propres réseaux commerciaux (fournisseurs et clients) en sont à différents niveaux de préparation.
- Nous avons aussi une longueur d'avance sur nos clients. Parfois, le client est celui qui est le moins capable de vous dire ce dont il a besoin. Nous voulons nous tenir prêts à nous lancer lorsque nos clients commenceront à utiliser le commerce électronique.
- Quand les architectes commenceront à utiliser le commerce électronique, nous mettrons nos catalogues sur Internet, mais nous ne pouvons pas aller plus vite que les autres.
- Il peut s'avérer intéressant de faire une enquête auprès de vos clients et de déterminer où ils en sont de leur préparation à Internet. Il est crucial de le savoir.
- Ne prenez pas trop d'avance sur vos clients.
- Notez bien que les choses qui ne marchent pas aujourd'hui marcheront peut-être mieux plus tard. Dans mon secteur, les acheteurs utilisent des catalogues, mais cela ne veut pas dire qu'ils ne changeront pas de comportement.
- Je suis d'accord sur le fait que tout dépend du comportement de l'utilisateur final, mais faut-il pour autant devenir un martyr?
- J'essaie de rester 10 % en avance de ce que les clients pensent avoir besoin. En faire plus, c'est perdre du temps, de l'énergie et de l'argent.

Reconnaître les besoins et les attentes

- Optimisez votre entreprise grâce à la technologie, mais utilisez-la pour comprendre vraiment ce que veulent les clients.
- En commerce interentreprise, vous vous concentrez sur les besoins. En commerce grand public, vous vous concentrez sur les attentes.
- Pour augmenter votre chiffre d'affaires, vous devez vous occuper des attentes.
- Le commerce interentreprise peut être un champ de bataille pour les sociétés. En quoi Internet va-t-il les aider à garder leurs clients?
- Tout dépend des autres informations et services que vous pouvez mettre sur Internet pour vous relier à d'autres entreprises.
- Accélération et optimisation : voilà les problèmes!
- L'industrie manufacturière se transforme – les petites quantités et la personnalisation deviennent la norme. L'entreprise va grossir en répondant à la demande des clients. Ne refusez jamais la demande d'un client sans en faire une analyse complète.
- Nous sommes attirés dans le circuit par nos clients.
- Les gros clients ne veulent pas passer de l'EDI au Web, parce que pour ce dernier, il n'y a pas encore d'outils accessibles.
- Il est important de ne pas perdre de vue les besoins réels du client en essayant de suivre la technologie utilisée par la concurrence.

La concurrence

- Faites bon accueil à la concurrence : vous n'y arriverez pas tout seul. Si vous faites cela, certains vont mourir, mais un plus grand nombre d'entre eux survivront ensemble. Vous ne pouvez pas tout faire pour tout le monde, alors servez-vous de vos forces, mais demandez de l'aide lorsque vous en avez besoin.
- Nous contrôlons nos concurrents pour connaître l'impact sur leur entreprise.
- Ne mettez pas tout sur le Web. Les gens y mettent toutes sortes d'informations qui ne sont absolument d'aucun intérêt. Et puis, si vous en mettez trop, un concurrent peut en apprendre trop. Par exemple, un de mes principaux concurrents a mis sa liste de clients! Il vous faut trouver la formule qui va vous permettre de battre vos concurrents.
- Avant de mettre en œuvre une application de commerce électronique, les sociétés doivent effectuer une analyse des coûts-avantages et également tenir compte de ce que fait la concurrence.
- Vous devez évaluer les risques liés à la communication d'information à la concurrence ainsi que les risques pour la sécurité associés à un site Web, puis mettre en place des mécanismes comme la protection par mot de passe.

Personnel

- Nous devons passer de 100 à 500 millions de dollars. Je ne suis pas fait pour être ce genre de chef de la direction et la planification de ma succession est à l'ordre du jour.
- Nous avons trois hommes en informatique. Ils font tous un excellent travail, mais je n'y comprends rien. Ils me disent seulement que c'est comme cela. Je ne connais pas grand-chose au monde de l'informatique. Comment gérez-vous le changement?
- Il fallait que je me sépare de certaines personnes qui étaient là depuis le début.
- Si les chefs de produits veulent commercialiser sur le Web, ils le font sur leur budget de promotion.
- Lorsque vous réorganisez la direction, embauchez de nouvelles personnes. Les gens d'un certain âge qui occupent certains postes ont du mal à accepter le changement; alors vous devez les remplacer.

PLANIFICATION

Un tableau d'ensemble

- Combien de temps passez-vous à observer ce qui se passe dans le monde du commerce électronique par rapport au temps que vous passez à gérer les activités quotidiennes de votre organisation? Je trouve que, si je passe trop de temps sur les opérations quotidiennes, mon aisance à faire avancer mon entreprise baisse. Je consacre à peu près 30 % de mon temps à observer comment les choses évoluent – le tableau d'ensemble – et les 70 % restants à gérer mon entreprise au quotidien.
- Je regarde mes employés, je regarde ce qu'ils savent et ce dont ils ont besoin. C'est pour moi un indicateur de l'évolution de mon industrie.
- J'ai tellement appris en observant mon industrie que maintenant nous vendons nos propres systèmes à nos concurrents.

Plan d'action

- Nous bataillons tous avec ce que nous faisons. Cela veut dire que nous devons faire plus de recherche que de développement. Les recherches fructueuses viennent souvent après un échec, mais pouvez-vous vous permettre d'échouer? Il vous faut accepter le fait que la plupart des expériences se soldent par un échec.
- Il nous faut envisager une approche « Tirez d'abord, visez ensuite » au lieu d'une approche « Visez d'abord, tirez ensuite ».
- « Tirez d'abord, visez ensuite » plutôt que « Visez d'abord, tirez ensuite », cela suppose que vous connaissez votre cible.
- Mon approche, c'est « essayer d'abord ». Ma stratégie consiste à faire d'abord un essai et à apporter ensuite les modifications nécessaires en fonction des résultats.
- Nous réalisons une ébauche de nos idées nouvelles afin de faire des essais et des expériences. On apprend, et ensuite on met en place les processus. C'est utile, parce qu'on sait bien qu'on ne va pas y arriver du premier coup.
- Nous avons déjà quelque chose de simple sur Internet, mais maintenant nous sommes en train d'ajouter le matériel et les logiciels pour pouvoir mettre en œuvre la stratégie de commerce électronique que nous avons en tête. Et comment pouvons-nous mettre en place le commerce électronique par modules? Ce n'est pas seulement un problème financier. La question est aussi de savoir si notre personnel peut répondre aux attentes et comment mettre en place des modèles à mesurer. Je me pose toutes ces questions en même temps, mais j'ai besoin d'un moyen qui me permette de mesurer ce qu'on me dit.
- Monster.ca est une idée qui s'est développée depuis cinq ans. Ils ont fait des ajustements en cours de route, mais ils savaient qu'ils allaient utiliser Internet face à leurs concurrents.

Processus

- Nous nous sommes contentés d'élaborer un plan stratégique. Nous avons une équipe de la stratégie qui se réunit une fois par mois. On se retrouve ensemble pour parler de la stratégie, mais la conversation revient toujours sur les tactiques. Au moins une fois par an, cependant, on se retrouve pour parler de la situation dans son ensemble.
- Avant, la planification à long terme se limitait à l'achat de six bières pour la fin de semaine – mais plus maintenant.
- La stratégie à long terme est maintenant inférieure à 12 mois.
- Vous devez avoir un plan d'activité stratégique avec des objectifs variables qui sont constamment révisés et modifiés si nécessaire.
- Nous avons besoin de communiquer aux gens (employés, clients) que notre stratégie de commerce électronique est un projet en cours de développement.
- Il faut du temps pour élaborer une stratégie Internet assurant que vous êtes plus efficace et que ce n'est pas seulement un petit supplément par rapport à vos activités existantes. La clé de toute stratégie est de rester proche de vos clients et de réagir lorsqu'ils vous demandent de nouvelles solutions.

Mondialisation

- Devenir une entreprise mondiale du jour au lendemain est tout un défi. Les barrières de la langue et les différentes devises sont autant d'obstacles à surmonter.
- Le défi de la croissance mondiale est souvent oublié lorsque les sociétés élaborent leur stratégie de commerce électronique.

Obtenir de l'aide

- L'un des problèmes, c'est le barrage de l'information. Comment vous procurez-vous les informations importantes de façon compétitive?
- Il vous faut une communauté de gens en qui vous avez confiance pour vous aider à tout mettre en ordre.

Quelques conseils d'ordre général

- *Présentez un film sur votre société sur votre site Web afin d'augmenter votre crédibilité, mais sans pour autant dévoiler de secrets professionnels.*
- *La durée de téléchargement de la vidéo doit être prise en compte.*
- *Pour améliorer le service après-vente sur votre site Web :*
  - *Prévoyez un manuel d'entretien pour vos clients – cela permet d'améliorer le service après-vente et de réduire le nombre d'employés de dépannage.*
  - *Mettez en place un forum de discussion pour améliorer la communication avec les clients.*
- *Votre site doit être relié à d'autres sites pour faciliter la vie de vos clients, mais il faut pour cela des interfaces de sécurité.*

CHAPITRE 3
METTRE EN ŒUVRE LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Mettre en œuvre une solution de commerce électronique demande une vision claire, suffisamment d'argent (car ce n'est pas bon marché), un engagement inébranlable et beaucoup d'aide extérieure. Il est particulièrement important de trouver les bons fournisseurs de services – et ils doivent respecter vos priorités, pas les leurs. Les bonnes solutions regroupent les systèmes existants et d'autres qui sont conçues pour les occasions futures. Elles doivent être introduites sous surveillance étroite et communiquées à l'ensemble du personnel.

FAIRE BON USAGE DE L'AIDE EXTÉRIEURE

- Un hôte externe fait moins de tracas et coûte moins cher. C'est la meilleure solution.
- Nous comprenons qu'il n'est pas justifié de faire faire les choses en interne. Une petite entreprise n'a pas les économies d'échelle.
- Pouvez-vous retenir les services d'un gestionnaire? Si vous en faites trop dans ce sens, vous cherchez les problèmes.
- Quelle que soit la personne à laquelle vous vous adressez pour récupérer les bouteilles de bières, faites attention que le camion ne soit pas le sien.

« Quelle est la clé de la réussite du commerce électronique? »

Les participants ont répondu à cette question :

- *les valeurs de base;.*
- *les gens, la capitalisation et la capacité à le mettre en œuvre;*
- *le renseignement commercial;*
- *le système en amont, qui ne se voit pas, mais qui détermine votre réussite, soit un webmestre, un chef de système et un centre d'appels.*

- Pour réussir, vous devez être entraîneur-joueur – descendez sur le terrain et jouez, que vous vendiez des légumes ou des ordinateurs.
- Nous nous sommes demandé : « À quoi le site ressemblera-t-il dans trois ans? » Et à partir de là nous avons élaboré notre vision de la société. Notre site est mis à jour par les utilisateurs internes, pas par des techniciens qui ne connaissent rien à notre activité.
- Nous avons principalement eu recours à l'impartition. La plus grosse difficulté avec les techniciens, c'est qu'ils ne comprennent pas nos méthodes de travail. Un petit génie a conçu un système avec lequel il était impossible de donner un devis à un client sans qu'il ne passe commande. Je ne sais pas qui va combler ce manque d'informations. Je veux savoir comment dire aux techniciens ce que je veux.
- Au début, on nous a dit que nous avions le choix entre deux possibilités : utiliser Internet tel qu'il est ou ne pas l'utiliser. Et puis les consultants sont arrivés. Et maintenant nous payons pour quelque chose, mais ce n'est pas ce que nous voulons.

Au-delà de la promotion par le Web

- Lorsque vous essayez de dépasser le stade de la brochure, vous devez être capable de répondre aux attentes de vos clients et cette étape ne doit pas être prise à la légère. Cela n'est peut-être pas toujours la meilleure solution.
- Vous pouvez utiliser la technologie pour gérer les différents paliers de données et les modifier pour vendre quelque chose de nouveau à vos clients.
- Notre groupe en est venu à la conclusion que, bien que l'industrie du commerce électronique se différencie rapidement des sites Web traditionnels, le site promotionnel doit être revu pour en améliorer véritablement le message et le contenu.

Un site promotionnel efficace

- La qualité des sites promotionnels n'est pas particulièrement bonne, en tant que supports, ils ne sont pas particulièrement efficaces. Les gens visitent les sites pour trouver des informations. Les messages et une rédaction de bonne qualité sont importants. Nous avons peur que certains produits ne deviennent des « marchandises » et qu'en mettant des informations sur le Web, vous ne poussiez plus loin ce processus.
- Ce que vous pouvez mettre sur le Web dépend de ce que vous énoncez comme étant une valeur. Que décrivez-vous si vous êtes un bureau d'études? Vos représentants commerciaux? Vous devez parler sur votre site de votre philosophie de la conception pour que les gens ne se contentent pas de l'essentiel.
- Le langage que vous utilisez et l'image que vous créez de vous sont importants. Comment parlez-vous de vous? Il vous faut faire attention aux détails et au contenu de votre site. Devez-vous séparer les secteurs et les activités par projets réalisés et afficher des photos de matériel en cours? Devez-vous prévoir des aires techniques où les gens peuvent aller et obtenir des informations?

Trouver les bons fournisseurs de services

- Faites attention au processus que vous utilisez pour trouver des partenaires aptes à répondre à vos besoins. Trouvez les gens qui proposent les bonnes solutions. Des fournisseurs m'ont fait faire fausse route.
- Les hôtes Internet sont un moyen pour les petites et moyennes entreprises d'accéder à la technologie.
- Les hôtes Internet abritent des serveurs de grande capacité et facturent des frais mensuels (comme les services publics) contre lesquels les sociétés peuvent accéder à leur technologie.
- Il est dangereux de confier une bonne partie de votre entreprise à un hôte Internet.
- Évaluez les risques associés au temps de panne ou à la faillite éventuelles des fournisseurs de service avant de faire appel à eux.
- Il n'y a pas beaucoup de spécialistes de l'informatique dans notre organisation; nous devons élargir nos connaissances dans ce domaine afin de déterminer qui sont les meilleurs fournisseurs de services, en particulier dans un monde où les fournisseurs disent tous lesquels sont les meilleurs.
- Notre société fait maintenant appel à un consultant qui va établir quelle technologie nous devons adjoindre à notre entreprise. Je vous recommande de concentrer votre attention sur le contenu

plutôt que sur la technologie – mais chaque société doit avoir au moins un spécialiste de l'informatique qui sait ce qui se passe.
- Mon problème, c'est que les fournisseurs potentiels sont trop nombreux. Il y a trop de services informatiques qui viennent frapper à ma porte.
- Lorsque vous traitez avec des fournisseurs de services, consultez vos références.
- Dans l'industrie des services informatiques, le roulement des entreprises est affolant. Les fournisseurs de services et de solutions électroniques disparaissent du jour au lendemain.

Trouver les bons systèmes

- La solution d'informatique d'entreprise ne nous convenait pas.
- Il y a des difficultés et des problèmes énormes de communication en raison des différents environnements qui sont disponibles.
- L'incompatibilité des logiciels complique les affaires.
- Il y a un besoin de normalisation.

Conseils

- *Introduisez le changement rapidement.*
- *Mettez à profit vos forces essentielles.*
- *Utilisez la technologie pour construire votre stratégie des affaires.*
- *Instaurez une nouvelle culture.*
- *Ne perdez pas de vue votre cible et ne ralentissez pas.*
- *Utilisez Internet et collaborez pour rendre votre société efficace. Rassemblez des renseignements pour préparer vos représentants commerciaux.*
- *Préparez-les à utiliser fructueusement les renseignements.*

Bâtir de solides fondations

- Des solutions en amont sont indispensables.
- Le système en amont doit faire l'objet de stratégies avant que vous ne vous lanciez dans le commerce électronique.
- Il peut se révéler utile d'envisager une présence graduelle sur le Web. Par exemple, vous pourriez permettre à vos clients de jeter un coup d'œil sur vos produits, tout en passant leurs commandes de façon traditionnelle.

Se trouver une place dans la chaîne alimentaire

- Vous devez observer la chaîne dont vous faites partie, identifier votre rôle et établir ce que vous voulez améliorer. Voulez-vous augmenter la demande de votre produit par la promotion? Ou améliorer les communications au client? Ou quoi d'autre?
- Dans l'industrie de l'assurance, l'un des problèmes clés est l'extrême fragmentation du marché. Il y a 225 sociétés d'assurance. Et tous nos fournisseurs en amont sont des petites entreprises, par exemple les ateliers de carrosserie.
- Comment le commerce électronique peut-il fonctionner dans un monde si complexe? Les grandes sociétés ont les moyens d'imposer à leurs partenaires commerciaux de traiter en direct, mais pas nous.

- Les produits et méthodes existants apportent la trésorerie nécessaire pour pouvoir se lancer dans le commerce électronique et ils ne doivent pas être mis de côté prématurément.
- Ne fonctionnez pas avec deux systèmes. Allez jusqu'au bout LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE!
- Nous faisons appel à une approche par étapes et cela nous coûte très cher.
- Plus il faut de temps pour changer de culture, moins elle est bonne et plus elle coûte cher.
- Les employés d'un certain âge qui ne comprennent pas l'informatique peuvent se sentir mis de côté par le commerce électronique. Ce sont eux qui vous ont aidé à arriver là où vous êtes et maintenant il se peut qu'ils ne fassent plus l'affaire. Nous devons encourager le personnel à élargir ses compétences et payer pour cela, et faire en sorte que nos employés pensent en fonction du Web.
- Changez les gens s'ils ne peuvent pas s'adapter. Cela paraît froid et dur, mais c'est nécessaire pour survivre.
- Ne laissez pas à vos employés le choix d'utiliser ou non Internet ou Intranet. Faites-en une obligation.
- Pour que la transition soit rapide et complète, vous devrez peut-être procéder à des modifications importantes du personnel et vous concentrer sur les personnes intéressées par le Web plutôt que de rééduquer les autres. Comment avons-nous fait?
  - ✓ Nous avons été proactifs et agressifs.
  - ✓ Nous avons créé un nouveau modèle d'emploi, une nouvelle culture.
  - ✓ Nous avons tiré profit de la technologie :
    - Intranet dans la société;
    - Extranet avec les partenaires et les clients;
    - Internet avec le monde extérieur.
- Nous avons éliminé progressivement les systèmes existants pour les remplacer par des systèmes accessibles depuis le Web. Nous sommes passés d'un système central de classement sur papier, il y a quelques années, à un système central de classement électronique et ce sont les employés qui le conçoivent. L'avantage réside dans l'échange des informations. Il y a un système de sécurité progressif, mais toutes les informations relatives aux clients sont partagées.

FINANCEMENT

INVESTIR DANS L'INCONNU

- Le coût de la technologie est énorme – vous achetez quelque chose et un mois plus tard il n'y en a plus ou c'est dépassé ou encore quelque chose de mieux est sorti. Imaginez-vous au beau milieu de l'océan, dans un voilier, lorsque le vent change toutes les 10 secondes. Comment monter les voiles et avancer? En fait, dans un monde parfait, vous auriez les compétences nécessaires pour prendre des décisions : avant, vous pouviez acheter des machines qui allaient fonctionner pendant 15 ans et vous pouviez les payer 100 fois. Cette certitude appartient au passé. Maintenant, vous achetez de la technologie et vous n'allez peut-être jamais la payer.

- Il revient cher de mettre à niveau le matériel et les logiciels informatiques, de former vos employés, etc. Il est préférable de payer tout cela sur les bénéfices non distribués ou par une injection de dettes ou de capital – mais il faut le faire, sinon vous mourrez à petit feu ou, dans certains cas, de mort foudroyante.
- Vous devez considérer les systèmes de commerce électronique comme une charge d'exploitation – pas comme un investissement. Les banques ne prêteront pas pour ce genre d'investissements, alors déduisez-les de vos revenus d'exploitation.
- Passez-les simplement parmi vos dépenses, parce que vous ne savez pas quand ils vont vous rapporter, mais je ne pense pas que ce soit une très bonne stratégie.
- Il y a des choses qu'on ne peut pas prévoir dans la vie. Rappelez-vous 3M, qui a pris 10 % de son personnel de R-D pour « jouer ». Les Post-it viennent de là.
- Newbridge fait cela aussi ; lorsqu'ils découvrent quelque chose qui a de plus larges applications, ils en font une nouvelle société.
- Les banques ne considèrent pas cela comme une dépense d'investissement – c'est difficile pour elles d'en justifier le financement. Les investisseurs en capital de risque financent les investissements incorporels, comme le développement de marchés ou de produits. Toutefois, la différence entre les banques et ceux-ci va se brouiller.
- Les investisseurs en capital de risque ne s'intéressent pas beaucoup à nos activités – et le manque de financement par les banques retarde la transition au commerce électronique.
- Il faut construire un projet complet de commerce électronique, puis trouver du capital de risque pour le financer.
- Comment approcher le marché? Quel est actuellement l'état d'esprit des investisseurs en capital de risque au Canada? S'agit-il simplement de banquiers ou de vrais investisseurs en capital de risque?
- Le processus est toujours plus long que vous ne pensiez. Souvent, vous lisez dans les magazines des articles qui racontent l'histoire de quelqu'un qui s'est fait prêter un million de dollars après une discussion sur tout et sur rien, mais la dure réalité est qu'il faut généralement plus de temps que cela. Le délai habituel semble être de l'ordre de six à neuf mois, ce qui n'est certainement pas un calendrier irréaliste.

IL Y A PLUSIEURS FAÇONS DE SE PROCURER DES CAPITAUX

- Plutôt que d'approcher la source directement, vous pouvez emprunter d'autres voies – passer par un conseiller juridique ou un autre fournisseur de services. Il y a toutes sortes de capitaux, pas seulement le capital de risque. Il y a le capital stratégique, il y a aussi la rémunération de services professionnels en échange de participations.

GÉRER LE CHANGEMENT

EST-CE QUE CELA VA ASSEZ VITE?

- Internet permet à tout le monde d'accéder à toutes ces informations et elles changent sans cesse. Notre avis, c'est qu'il est difficile de rester au courant de ce que nos clients et nos fournisseurs désirent.
- Quelqu'un a dit que, lorsque le coureur Mario Andretti se sent bien, c'est qu'il ne va pas assez vite. Il faut se conditionner pour accélérer le rythme. La vitesse est devenue une drogue et je ne peux rien contre.

PARVENEZ-VOUS À LE CONTRÔLER?

- Les chefs de la direction veulent garder le contrôle. Lorsque nous recourons à un fournisseur, nous obtenons un produit dans les délais. Nous prenons un architecte pour concevoir un bâtiment et il nous livre les plans. Avec l'informatique, cela change et les délivrables sont intangibles. Cela va améliorer les choses pour nous, mais nous ne savons pas trop comment.
- L'informatique est un mystère – le trou noir.
- Mettez en place des processus de contrôle. Faites preuve de discipline. Notez le temps passé en R-D, comme cela vous saurez quand mettre fin à quelque chose.
- Nous voulons une stratégie de l'informatique, mais nous ne savons pas ce qui se fait. Nous la voulons maintenant, toutefois. C'est comme avoir un enfant, on prend ce qui nous arrive.
- Un enfant traverse différentes étapes : bébé, adolescent, étudiant. Ne devrions-nous pas décomposer le commerce électronique en différentes étapes? Et ensuite les gérer?
- Nous avons beau nous efforcer de nous préparer au changement et de le planifier, mon expérience, c'est que la plupart des changements auxquels nous sommes confrontés nous sont imposés par les clients. Je peux faire face au changement ou non. Alors je choisis d'y faire face.
- Nous devons décider des changements que nous allons introduire. C'est notre travail d'établir ce dont nous allons nous occuper et ce qu'il faut ignorer.

GÉRER LES ATTENTES

- Les attentes des clients évoluent, tout comme les nôtres.
- Nous avons tous cru au rêve de la promotion par la technologie et Internet, où l'on dit que tout ce que vous voulez réaliser sera fait. Nos programmeurs disent qu'une application peut être créée; alors je la vends. Ensuite les programmeurs sont furieux parce qu'ils disent qu'elle ne sera prête que dans plusieurs mois et qu'elle va coûter très cher. Et j'avais promis cela à mes clients. Atteindre la perfection sur Internet est impossible.
- Les délais sont critiques. J'attends que mon équipe trouve des idées. Mais n'oubliez pas que les délais sont critiques.

- La gestion de l'information est importante – des relations avec les clients aux relations internes. Nous faisons appel à des groupes de discussion grâce à Lotus Notes. Mais j'ai toujours du mal à obtenir les renseignements dont j'ai besoin.
- Ce qui est remarquable avec les sites Web et les stands dans les lieux publics, c'est que les gens indiquent tous les renseignements importants à votre place. En plus, ces renseignements sont déjà organisés en champs et les gens sont prêts à remplir le formulaire à votre place si on les y incite correctement.
- Le sondage est une forme d'art. C'est la possibilité de collecter plus de renseignements de meilleure qualité sur les clients en utilisant les technologies. Nous utilisons les renseignements pour faire des promotions et répertorier tout ce qui se passe sur notre site Web, dans nos publications, etc. Nous les utilisons également pour élaborer de nouvelles publicités.
- Ce que je vois, c'est que nous avons recueilli des renseignements que nous n'avons jamais consultés. Les formulaires de réponse en sont un exemple. Pour l'utilisation que nous en faisons, nous sommes un désastre.

Les sujets clés chez les chefs de la direction

- *Les chefs de la direction sont sans cesse à la merci des fournisseurs de services électroniques et ils ont besoin d'avoir, dans leur personnel, quelqu'un qui comprend ce qu'on lui dit et ce dont la société a besoin. C'est très important.*
- *Les fournisseurs de services ont tendance à vous vendre ce qu'ils ont déjà et cela ne correspond pas toujours aux besoins de votre société.*
- *Nous ne traiterons pas avec un nouveau fournisseur de services nouvellement créé et nous ne ferons appel qu'à ceux qui répondent aux valeurs de notre propre société.*

COMMUNIQUER LA VISION

- Assurez-vous que tout le monde connaît vos valeurs, si vous ne vous occupez pas vous-même de tous les recrutements, la personne qui s'en charge sait ce que vous voulez.
- J'ai une présentation PowerPoint que je montre à toutes nos nouvelles recrues. C'est une présentation officielle, puis le chef du service concerné enchaîne sur des renseignements plus spécifiques. Je pense qu'il est important de leur présenter ma vision.
- Chaque nouvelle recrue reçoit un courrier électronique du président, qui lui souhaite la bienvenue et lui donne rendez-vous pour une rencontre.
- J'envoie des renseignements par courrier électronique, mais des erreurs se produisent encore : les employés ont besoin de savoir que nous ne sommes pas subtils au point d'avoir des messages cachés!
- J'aime la démarche qui consiste à envoyer quotidiennement une mise à jour aux employés sur leur messagerie vocale. Cela démontre un grand soutien de la part de la direction – mais cela peut s'avérer dangereux si vous ne pouvez pas voir leurs réactions ou si la touche « bloquer le haut-parleur » a été enfoncée.

- Nous pensons que lorsque nous sommes passés d'un seul étage à deux étages, cela a fait une différence énorme dans notre culture.
- Il faut une culture d'entreprise très forte et vous devez la communiquer à tout le monde dans la société.
- Assurez-vous que vous aller jusqu'au bout de vos objectifs.
- Nous oublions parfois combien d'informations sont échangées par-dessus les cloisons et sur les seuils des bureaux, bien que des méthodes plus officielles soient toujours nécessaires.
- Une fois par mois, à 7 h 30, nous avons un « petit-déjeuner avec le patron ». Tout le monde est invité à prendre un café et un beignet. Moi, je vais également d'une personne à l'autre.

Les réunions individuelles fixées à l'avance

Ces réunions sont une caractéristique de la Foire aux idées; elles ont été mises au point par le ministère du Développement économique et du Commerce pour permettre aux chefs de la direction d'organiser, avant l'événement, des rencontres en direct avec d'autres dirigeants et avec les experts commanditaires.

En 1999, année où les entretiens ont débuté, les chefs de la direction ont organisé 77 rencontres. À la Foire aux idées 2000, ils ont examiné le profil des participants inscrits et en ont prévu 144 autres.

Les chefs de la direction voient dans ce genre d'activité « un atout très important de la Foire aux idées ».

CHAPITRE 4
LA GESTION DES CLIENTS

Tout le monde ne trouve pas que le commerce électronique répond aux attentes en matière de chiffre d'affaires et de relations avec les clients. Pour bon nombre de gens, les méthodes traditionnelles demeurent nécessaires tandis que, pour les autres, l'Internet donne un puissant coup de fouet à leurs ventes. Pour être efficaces, les sociétés qui se lancent dans le commerce électronique doivent savoir clairement ce qu'elles et leurs associés veulent en retirer. Dans l'analyse finale, le commerce électronique est une question de relations avec les clients, ce qui comprend la vente, mais aussi bien d'autres choses.

ÇA MARCHE POUR CERTAINS, MAIS PAS POUR TOUT LE MONDE

- Comment faire pour inciter les gens qui viennent sur nos sites Web à s'adresser à nous? Nous avons de nombreuses visites, mais je voudrais que quelqu'un nous appelle.
- Nous avons utilisé les technologies de l'information dès le début mais, franchement, je ne peux pas citer une vente qui n'ait été conclue de vive voix. Je m'intéresse au commerce électronique, mais nous aimons nous asseoir et développer une relation.
- Dans notre cas, nous n'avons pas d'activité au Canada. Près de 40 % de nos employés sont à l'étranger. Le site Web est utilisé comme un outil de promotion pour réellement communiquer.
- Tous les clients ne sont pas prêts pour le paiement électronique. Ils aiment faire traîner les règlements. C'est un crédit gratuit et ils aiment beaucoup ça. C'est difficile de savoir comment peut fonctionner la chaîne de valeur.

Conseils

Sachez ce que vous voulez :

- *Pour le côté électronique de vos relations, trouvez votre principal centre d'intérêt. Essayez-vous d'obtenir une commande? De conclure une transaction? Le site va-t-il plutôt inciter les visiteurs à aller ailleurs pour passer une commande?*
- *Avant de concevoir votre stratégie Internet, déterminez vos objectifs, les besoins de vos clients (information sur les commandes, passation d'une commande) et désignez la personne responsable du soutien au client.*
- *Engagez-vous auprès de vos clients et veillez à les satisfaire — même si c'est parfois à perte.*

UN SITE WEB PEUT-IL CRÉER UN ATTRAIT POUR UN PRODUIT – OU SEULEMENT RÉPONDRE À UNE COMMANDE?

- Comment générer des ventes en direct sans réellement vendre les produits par voie électronique? La vente sur Internet se résume-t-elle à la saisie de commandes? Va-t-elle remplacer le contact humain? Je pense à l'élément humain quand il s'agit de vente supplémentaire, par exemple.

- La vente supplémentaire peut se faire en direct. La prochaine étape consistera en une petite caméra placée au-dessus de l'ordinateur pour qu'on puisse vous voir. C'est le téléphone de demain.
- L'une des premières choses que je veux que mes représentants fassent, c'est téléphoner au client. Pourquoi? Disons qu'un client commande une pièce de rechange de 50 $ sur Internet. Ça peut être relié à un problème de 100 000 $. Internet ne diagnostiquera jamais le problème dans son intégralité tandis qu'un représentant commercial, normalement, le fera.
- Vous voulez des clients qui reviennent. La voiture en est un exemple. Les concessionnaires ne gagnent pas d'argent sur les ventes de voitures. Leur activité principale est un service et, pour obtenir des visites supplémentaires, tout est question de contacts personnels. Je ne sais pas si c'est possible sur Internet.
- Lorsque vous avez besoin d'un livre, vous pouvez aller sur Internet et le Web est parfait pour passer une commande ou chercher et trouver le type de livre qu'il vous faut. Personne ne vous vend quoi que ce soit. Vendre, c'est créer un désir. Quand j'entre dans une librairie et que je vois un éventail de revues, ça fait naître en moi un désir.
- Je ne suis pas d'accord avec l'idée que le Web ne peut pas susciter de désir.
- La plupart des gens ont des montres analogiques et nous vous demandons pourquoi? Est-ce que c'est la mode? Une montre analogique vous donne bien plus de renseignements qu'une montre numérique. C'est plus humain lorsque nous faisons notre petit traitement mental. Nous devons prendre en compte le rôle que joue ici le style de vie.
- Sears fait de la promotion directe par courrier électronique. Je crois que les résultats sont les suivants : après avoir vu le site Web, sur 100 acheteurs, 60 sont allés au magasin pour acheter et 40 ont acheté en direct. Il faut combiner les deux et n'exclure ni l'un ni l'autre.
- Notre activité, c'est la vente de matériel informatique usagé. Depuis plus de 15 ans, nous conditionnons nos clients pour qu'ils nous téléphonent. Lorsque nous avons commencé à nous servir de notre site Web, nous avons trouvé que l'automatisation des commandes à façon et des livraisons devenait si complexe qu'on ne pouvait composer avec toutes les variables. Les clients nous téléphonent parce qu'ils veulent des commandes à façon. Maintenant, notre site Web est promotionnel seulement et nos clients peuvent toujours nous appeler.

Commodité

- Tout le monde est occupé. Tout ce qui permet de gagner du temps est intéressant.
- C'est comme la messagerie vocale autrefois. Au début des années 1980, j'ai contribué au développement de la messagerie vocale de Northern Telecom. Dans ce temps-là, 70 % des communications étaient unidirectionnelles et le système était assez difficile à vendre. Maintenant, lorsque j'appelle un client et que c'est occupé, je suis surpris. Où est sa messagerie vocale? Je suis content lorsque les gens ont une messagerie vocale quand j'appelle, parce qu'alors je peux communiquer.
- Il y a des fois où je juge qu'il est préférable de laisser un message vocal, par exemple en appelant avant. Et il y a plus de chances que j'envoie un courrier électronique avant. Le courrier électronique ne coûte rien.
- C'est un point intéressant. Je n'ai pas pensé au prix des télécommunications, bien que dans ce domaine nos dépenses aient augmenté. Bien sûr, nous payons les FSI, six lignes de téléphone, des télécopieurs, etc.

- Rester en contact avec ses clients revient très cher. Disposer d'un site Web pour chaque projet réduira les frais.
- La télécommande du matériel est maintenant rendue possible par Internet pour les sociétés telles que les cabinets de génie-conseil et les sociétés de technologie de pointe.
- Je ne veux pas utiliser Internet pour la vente. Je veux m'en servir comme d'un outil de formation pour que nos clients connaissent les avantages que présentent nos produits. Nos employés sont éparpillés sur le plan géographique, alors comment puis-je les relier? Je ne peux pas leur faire prendre l'avion toutes les semaines.

RELATIONS AVEC LES CLIENTS

QUOI DE NEUF POUR LE CLIENT?

- Pour les clients, la valeur c'est un gain de temps et une augmentation de la productivité.
- Vous pouvez mettre une page Web à laquelle seuls les clients auront accès. Cela leur donne une valeur ajoutée.
- Je veux que tout soit plus commode pour le client, pas seulement pour mon entreprise.
- Les banques constituent un bon exemple. Elles ont évolué vers une plus grande proportion de libre-service. Elles ont ainsi réduit de façon importante les coûts et les risques, et les clients n'ont rien contre.
- Les banques ont également rendu leurs voies de communication tout à fait intégrées. J'ai commencé ma demande d'hypothèque sur Internet, j'ai eu affaire à quelqu'un au centre d'appels, j'ai complété ma demande avec le directeur de ma banque et, ensuite, j'ai eu le prêt par courrier électronique.
- L'industrie de l'assurance est confrontée à un défi similaire. Parfois, les clients veulent vous parler et, parfois, ils veulent traiter avec vous sur Internet.
- Les consommateurs veulent la même réponse, quelle que soit la façon dont ils traitent avec votre société.
- Si vous vous contentez d'utiliser une nouvelle façade avec Internet qui fonctionne comme le téléphone, ce n'est pas suffisant.
- Internet accélère et facilite les choses pour la société. Pourquoi le client choisirait-il une méthode qui est meilleure uniquement pour votre entreprise?
- À la fin, c'est le client qui vous dira si vous faites ce qu'il faut.

QUOI DE NEUF POUR VOUS?

- Vous pouvez découvrir les problèmes de vos clients dans des forums de discussion en direct. Ça ne remplacera pas les réunions en tête-à-tête ni les appels téléphoniques, mais il est possible que vous obteniez des informations différentes.
- Internet est un outil, pas un moteur. Nous pourrions survivre sans lui, mais à quoi ressemblerions-nous?
- La clé réside dans le fait de trouver les bons clients. Internet vous permet de ratisser plus large et vous aide à les trouver.

- Grâce à une vision tous azimuts du client, il est possible de mieux déterminer avec qui nous gagnons de l'argent et d'adapter nos services en conséquence. De plus, cela nous permet d'éliminer les clients inappropriés ou au moins de ne pas leur accorder trop d'importance.
- Nous gagnons de l'argent avec certains de nos clients et nous en perdons avec d'autres. Nous pouvons nous débarrasser de certains clients, mais nous pouvons aussi adapter nos services pour certains autres, et nous pouvons aussi savoir lesquels nous voulons mieux traiter.
- Sur Internet, un client peut cliquer sur une option pour obtenir un appel du service après-vente plus rapidement – et accepter de payer plus cher. Si ce même client appelle, il n'acceptera pas de payer plus cher, mais il essaiera quand même de me faire intervenir plus rapidement.
- Nous utilisons le Web pour nous apercevoir plus rapidement de nos erreurs. La promotion sur le Web est plus rapide que les méthodes traditionnelles. Je peux lancer une nouvelle campagne et savoir en dix minutes si elle fonctionne ou pas.

Quand une visite n'est pas une vente

- Même lorsque nous mettons de l'information sur notre site Web, les gens ont toujours des questions. Notre produit est cher (vers des destinations inhabituelles) et les gens ont beaucoup de questions à poser. Avant, nous recevions 800 demandes de renseignements par mois. Maintenant, nous en recevons 800 par jour sur notre site Web! Et au plus 5 % vont peut-être réserver un voyage en fin de compte. Ma prochaine activité sera une activité classique; plus de promotion pour un créneau!
- Il faut évaluer les demandes de renseignements, les trier (en donnant la priorité au plus grand nombre d'interrogations), créer un service de concierge, demander aux gens de verser 25 $ pour un guide virtuel. Donnez-leur un rendez-vous avec un guide qui répondra à toutes leurs questions. Remboursez les 25 $ s'ils réservent un voyage.

La fin du marché de masse

- Il y a cinquante ans, le mot « client » désignait un marché de masse. Aujourd'hui, c'est une personne.
- Les clients ont besoin de voir la valeur exceptionnelle qui les attend.
- Sur Internet, le client est roi. Il peut par exemple :
  - ✓ vérifier où en est sa commande;
  - ✓ avoir accès à Internet à toute heure du jour ou de la nuit;
  - ✓ avoir des liens avec les fournisseurs;
  - ✓ faire son travail de conception en collaboration et non plus en vase clos – et l'acheminement se fera naturellement.
- Nous avons un client qui vend des boîtes et nous l'avons aidé à concevoir un site Web où ses clients peuvent concevoir leur propre boîte – et ensuite la société leur envoie un devis pour ce genre de produit.
- Nous avons créé une petite aire d'attente dans notre site Web afin de reconnaître nos clients clés. Ils sont dans une aire sécurisée, ouverte uniquement pour eux-mêmes. De cette façon, ils se reconnaissent et se sentent plus à l'aise sur le Web.
- Sur nos sites Web, nous essayons de tout faire pour que le visiteur se sente bien – et ainsi lui donner une raison de revenir. Il est plus facile de retenir un client et de le faire revenir que

d'essayer d'en attirer un nouveau. La personnalisation permet aussi de rendre un site Web plus agréable pour le client. À mesure que vous apprenez à le connaître, vous pouvez personnaliser de plus en plus votre site. Je recommande toujours que les sites Web soient conçus pour souhaiter la bienvenue au client lors de ses visites suivantes – ils doivent se rappeler la dernière visite et ce qui était nécessaire et montrer au visiteur qu'on se souvient de lui.

- D'après une commande reçue, nous avons compris qu'ils avaient eu un bébé ; nous leur avons donc fait des offres spéciales et nous avons ajouté des articles familiaux à leur commande suivante. Ils ont beaucoup apprécié.

Préparation des clients

- Mes clients ne veulent pas que je leur parle de leurs problèmes parce qu'ils ont leur propre personnel de dépannage. Parfois, il leur faut du temps pour les reconnaître, même si nous les repérons longtemps avant eux. Il faut rester en retrait, les regarder souffrir et être là quand, enfin, ils s'en plaindront.
- Ce sont nos petits clients qui savent ce qu'ils veulent et qui dirigent notre technologie. Les gros clients vivent encore dans les années 1970 et ont des capacités technologiques limitées.
- Les grands constructeurs ont du mal à bouger à la vitesse de la lumière.
- Les petites entreprises n'ont pas de systèmes existants comme les grandes.

Déterminer les besoins des clients

- Comment faites-vous pour apprendre ce que les clients veulent? Quelqu'un a-t-il une expérience des groupes de discussion?
- Les petites sociétés ne peuvent pas toutes rassembler leurs clients pour faire des groupes de discussion.
- Pensez à un séminaire au lieu d'un groupe de discussion. Vous avez probablement des fournisseurs qui ont les mêmes clients. Nous sommes une entreprise de serriculture et les dépenses énergétiques sont un gros problème. Alors nous avons fait une entente avec une société de gaz qui se préoccupe elle aussi du même problème.
- Nous avons 24 représentants commerciaux qui rendent visite à nos clients et font une analyse de leurs besoins. Mais ce n'est pas faisable avec toutes les petites entreprises. J'ai sur mon bureau des questionnaires; je ne sais pas à quand ils remontent ni quand je pourrai les regarder.
- Les gens veulent toujours parler.

Conseils

- *Apprenez à connaître vos clients.*
- *Offrez des solutions aux problèmes de vos clients. Si vous leur donnez ce dont ils ont besoin, vous les garderez plus longtemps.*
- *Efforcez-vous de faire des sites Web dont il est difficile de s'éloigner – en offrant aux clients la possibilité de revenir ou de les mettre en signet.*
- *Dépassez les attentes de vos clients et surpassez vos concurrents.*

Un nouveau monde d'interactions

- Par le passé, les clients ne rencontraient que des représentants commerciaux. Maintenant, ils rencontrent plus d'employés de la société :
  ✓ les concepteurs visitent l'usine;
  ✓les clients visitent l'usine et toute l'équipe doit donc être attentive;
  ✓ le chef de la direction rencontre plus de clients.
- Internet nous permet de nous montrer plus interactifs avec nos clients.
- Les clients sont à la recherche de nouvelles informations plutôt que poussés par elles. Bientôt, vous concevrez votre propre voiture, lave-vaisselle ou maison sur un site Web ou un autre.
- Internet enrichit la relation avec les clients à de nombreux points de contact.
- Donnez aux gens une prime pour qu'ils s'inscrivent sur votre site Web et offrez-leur des récompenses. Ils vous diront ce que vous voulez savoir.

C'est surtout une question de relations

- C'est la relation avec les clients qui compte, pas nécessairement le prix.
- Internet ne consiste pas à vendre des produits, mais à approfondir les relations. Le meilleur site résout des problèmes, même de simples problèmes.
- Une entreprise ne parle jamais assez à ses clients. Vous pouvez utiliser la technologie pour leur parler et les écouter.
- C'est une question de relations et il s'agit de reconnaître à qui vous vendez, quel est votre circuit. Mais ce n'est pas seulement ça – ce sont vos employés, vos vendeurs. Vous devez réfléchir à ce que votre société va faire dans les années à venir.
- A qui les clients parlent-ils? À quelqu'un ou à un bouton de soutien technique? Comment entretenez-vous cette relation? Vous devez en comprendre le cycle de vie. Réfléchissez à la façon dont Internet va vous aider tout au long du cycle.
- Comment déterminez-vous la durée de vie d'un client? Dans mon industrie, elle est de trois ans.
- Dans l'industrie de la consommation, la durée de vie commence au berceau et finit dans la tombe.
- La valeur signifie une relation intense, profonde et sensible avec le client. Lorsque les employés qui entretiennent cette relation quittent la société, il y a des tensions parce que vous ne pouvez pas revenir en arrière. Il vous faut alors reconstruire et entretenir les relations avec les clients. Les services qui nécessitent de nombreux contacts sont plus efficaces s'ils sont fournis avec une infrastructure ou s'ils sont plus accessibles au client.
- Les principales relations avec les clients ne se trouvent pas sur le Web, mais c'est là qu'elles sont entretenues. Le site Web n'est pas tant une source de nouvelles affaires nettes qu'un amplificateur des relations.

- La gestion de la relation client n'a rien de nouveau. Toutefois, l'utilisation d'Internet apporte de nouvelles façons d'établir des relations. Tous les entretiens peuvent être gérés de façon coordonnée, quel que soit l'endroit où ils se produisent. C'est un avantage pour l'entreprise elle-même et pour ses clients.
- L'amélioration de la gestion de la relation client n'est pas une initiative technologique, mais plutôt un projet de gestion. Du point de vue de la culture d'entreprise, il est essentiel d'obtenir l'adhésion à un système de ce genre. Par exemple, il est essentiel, dans le cadre d'un projet, d'entreprendre une évaluation de la préparation culturelle. La gestion de la relation client est en premier lieu un projet commun à toute l'entreprise qui rassemble toutes les voies existantes afin de donner une vue d'ensemble des relations clés.

Conseils

Les trois principaux facteurs de réussite de la gestion de la relation client sont les suivants :

- *un engagement de la haute direction;*
- *un partisan interne solide (un fournisseur ne peut pas assumer ce rôle);*
- *la nécessité de remplacer l'ancien système par la nouvelle démarche intégrée.*

- Si la gestion de la relation client n'est pas une initiative d'ordre technologique, il est important de gérer cet aspect. Il n'y a pas un seul fournisseur qui a toutes les solutions. C'est pourquoi l'intégration des technologies existantes et nouvelles dans une fourchette de prix réaliste est cruciale. Certains nouveaux fournisseurs d'applications proposent toutefois des offres intéressantes. Par exemple, salesforce.com propose un service de gestion de la relation client accessible depuis le Web et qui s'adapte à un certain nombre des exigences des entreprises.
- Certaines personnes utilisent ACT ou Maximizer pour leur système de gestion de la relation client et elles peuvent évoluer vers un système entièrement intégré.
- L'important est de confier le projet à la bonne personne.
- La confiance dans le système doit commencer en haut de la hiérarchie.
- J'ai entendu parler d'une société qui a adopté un système façonné selon ses besoins, mais qui a pratiquement fermé pendant six mois.
- Je me suis renseigné sur les systèmes de gestion de la relation client et je pense consacrer 10 % de notre chiffre d'affaires pour en acheter un.
- Tout le monde a entendu des histoires horribles sur l'intégration des systèmes.
- Il faut que toutes les personnes responsables de la mise en œuvre soient déterminées, sinon le système est voué à l'échec.
- Le meilleur expert vient dans votre entreprise et passe beaucoup de temps à apprendre à la connaître et à comprendre vos besoins. Lorsque vous achetez le système, c'est en fait une « ébauche ». Certains disent que des rencontres entre votre fournisseur de système de gestion de la relation client et vos principaux clients et fournisseurs présenteraient des avantages significatifs. Ce n'est pas facile

de donner de votre temps et de payer quelqu'un pour apprendre à connaître votre entreprise afin que vous puissiez acheter son propre système, mais c'est absolument nécessaire.

- Il faut toujours que l'on se méfie quand il s'agit d'acheter un système de gestion de la relation client et de trouver de bons fournisseurs de systèmes de commerce électronique. Après un premier échec à la mise en œuvre, les gens résistent deux fois plus à l'étape suivante.

alliance des innovateurs
ENTREPRISES ONTARIENNES À CROISSANCE RAPIDE

L'Alliance des innovateurs est une organisation à but non lucratif financée par ses membres, soit les chefs de la direction de sociétés orientées vers la croissance venus de tous les secteurs. Ils se réunissent tous les mois pour échanger leur expérience en matière d'accélération et de maintien d'une croissance soutenue.

L'Alliance des innovateurs a organisé une opération portes ouvertes à la Foire aux idées 2000. Avec le soutien des commanditaires, l'organisme a connu une expansion régulière et compte maintenant plus de 160 membres. Pour savoir comment en faire partie, veuillez visiter le site Web de l'Alliance, à l'adresse :

www.innovators.org

CHAPITRE 5
LA COMMERCIALISATION

Pour optimiser les avantages du commerce électronique, il faut attirer les bonnes personnes en nombre suffisant sur votre site Web et leur donner des services exceptionnels, pour qu'elles se tournent vers vous lorsqu'elles ont besoin de réponses. Le marketing viral et le courrier électronique avec autorisation sont deux des techniques qui permettent d'y parvenir. Parce qu'il y en a tellement aujourd'hui, le courrier électronique ne sera efficace que s'il est pertinent et personnalisé et s'il arrive au bon moment.

PROSPECTER

Attirer les gens sur votre site Web

- Comment attirez-vous les gens sur votre site Web? Et voulez-vous vraiment attirer plus de monde?
- C'est une question clé pour les opérations avec les particuliers et avec les entreprises. Il y a plus de trois milliards de sites Web et tous les jours 3 000 sites supplémentaires sont établis.
- Un site Web est essentiellement passif. Ce sont eux qui vous trouvent. Comment attirez-vous d'autres clients de façon plus efficace sur Internet?
- Avec Internet, le client a plus de maîtrise. Que veulent les clients? Comment les aborder? Nous avons ajouté des liens et des services, même des liens vers des groupes communautaires, de l'information sur la santé et sur la sécurité.
- Nous avons créé un site Web et c'est alors qu'un client que nous ne connaissions pas est venu sonner à notre porte.

S'assurer d'attirer les bonnes personnes

- Comment faites-vous quand il y a trop de demandes? Comment faites-vous lorsque vous n'avez pas autant de visites que vous voulez? Si vous vous concentrez sur une zone géographique restreinte, il n'y a pas lieu d'aller sur Internet parce que vous ciblez un marché particulier.
- Étant donné que vous êtes correctement répertorié dans tous les moteurs de recherche – ce qui est déjà assez difficile en soi – les visiteurs peuvent volontairement rechercher votre société. S'ils saisissent un mot comme « kiosque », ils sont à la pêche. Dans ce cas, ils nous font généralement perdre notre temps. Il y a trop de sites qui ont les mêmes mots clés.
- Ne jouez pas avec les moteurs de recherche pour vous faire remarquer. Vous devez mettre votre adresse sous le nez de l'acheteur final.
- Pour avoir des visites que vous voulez, créez un filtre. Par exemple, demandez un code postal pour filtrer les clients que vous ne pouvez pas servir. Adressez-les ensuite à une autre société qui pourra s'occuper d'eux. Cela vous amènera les bons clients.
- Mettez votre URL dans toutes vos publications Web. Les gens qui font une recherche

commenceront à vous interroger pour obtenir une réponse. Quant à l'efficacité, elle dépendra de la personne qui cherche et de vos réponses.

METTRE LES RESSOURCES LÀ OÙ ELLES FERONT LA DIFFÉRENCE

- En marketing traditionnel, beaucoup de ressources sont consacrées à cibler les bonnes personnes. L'étape suivante consiste à rendre vos brochures attrayantes. Vous passez beaucoup de temps à imaginer des animations et des bannières intéressantes sur votre site mais il faut consacrer du temps à atteindre les bonnes personnes.
- Les bannières et autres types de publicité Internet qui étaient populaires il y a quelques années ne fonctionnent peut-être plus autant maintenant et ne produisent pas de résultats suffisamment significatifs par rapport à leur coût.

DES ÉTUDES DE MARCHÉ DANS LES FORUMS DE DISCUSSION

- Étudier les forums de discussion est un très bon outil de recherche commerciale. Des groupes comme Copernic partent de votre système et parcourent une douzaine d'autres moteurs de recherche. Faites une recherche pour savoir si vos produits ont été mentionnés dans un forum de discussion au cours des 18 derniers mois, en tapant l'une ou l'autre de vos marques. Vous pouvez même établir le profil des clients, trouver à quoi ils sont abonnés, et ainsi de suite. Vos groupes de discussion sont éternels.
- Ne pensez pas à Internet, pensez aux forums de discussion, c'est-à-dire au courrier électronique accessible depuis le Web.

LE COURRIER ÉLECTRONIQUE AVEC AUTORISATION ET LE MARKETING VIRAL

- Le courrier électronique avec autorisation est une nouvelle démarche très efficace. Les études montrent qu'une publicité par courrier électronique est vue dans 50 % des cas (50 % des visiteurs cliquent dessus). Les internautes autorisent de façon explicite ou implicite la publicité par courrier électronique et les sociétés peuvent envoyer des courriers électroniques personnalisés pour répondre aux besoins de chaque société ou de chaque personne.
- Autre nouvelle démarche : le « marketing viral » (soit la retransmission de messages électroniques). Par le bouche à oreille, il est possible de créer des réponses importantes à de nouveaux services Internet. Par exemple, Napster a atteint une pénétration de 30 % de tous les ordinateurs ayant accès à Internet et ICQ a atteint le nombre de 70 millions d'utilisateurs en un an. Ces résultats ont été obtenus grâce au marketing viral par courrier électronique, qui permet de créer une part de marché sans rien débourser.
- Le courrier électronique avec feuille de styles, c'est comme si vous envoyiez votre site Web directement à des clients éventuels.

PUBLICITÉ

- De nombreuses sociétés utilisent la technologie pour augmenter l'utilisation de leurs produits. Par exemple, Ragu utilise Internet pour afficher de recettes faisant appel à sa sauce pour pâtes. Il est impossible de la goûter sur Internet. Par contre, vous pouvez accéder aux recettes et voir la

gamme de produits et des plats appétissants.

- Les annonceurs sont-ils en train de délaisser les modes de publicité plus traditionnels pour se concentrer sur Internet ?
- Nous faisons un peu des deux. Nous faisons de la publicité dans les revues et sur Internet. On nous voit dans les premières et la publicité renvoie au site Web pour plus d'informations. Ce n'est pas l'un ou l'autre. Il faut dépenser de l'argent des deux côtés.
- À la fin, vous dépensez plus des deux côtés.
- C'est la grande question que se posent les entreprises depuis plus de 150 ans. Est-ce que la commercialisation ou la publicité me font vraiment gagner de l'argent ? C'est quelque chose de très difficile à mesurer. La question difficile, c'est : aurais-je eu les mêmes résultats avec ou sans affiche publicitaire ?

LE POUVOIR DU COURRIER ÉLECTRONIQUE

- Regardez comment Internet a changé les interactions entre les gens. La communication a changé : il y en a plus. Les gens reçoivent plus de courriers électroniques et ces courriers électroniques sont copiés, adressés à d'autres destinataires et reproduits. Nous sommes en présence d'un volume écrasant d'information; votre manière de composer avec elle et les méthodes que vous mettez en place font la différence.
- L'internaute moyen visite cinq sites Web par jour. Dans 90 % des cas il envoie des courriers électroniques. Construisez une relation par courrier électronique et vous pouvez gagner un client.
- À l'heure actuelle, une personne a une influence sur huit autres grâce au courrier électronique. En plus, le message peut être transmis. Avec un courrier électronique, il est possible de savoir quand le destinataire l'a lu, pendant combien de temps il l'a regardé et à combien de personnes il l'a envoyé. Vous n'avez pas ce côté quantifiable en publicité traditionnelle. L'atout principal, c'est de pouvoir tout quantifier.
- Avec certains clients, nous nous en tirons de justesse ou nous perdons de l'argent. Maintenant, nous pouvons traiter chacun différemment plutôt qu'exactement de la même façon : nous pouvons personnaliser le message.
- Vous pouvez générer un sentiment d'appartenance avec votre groupe en utilisant une liste de diffusion et créer une communauté de clients en faisant le lien entre eux.

LE COURRIER ÉLECTRONIQUE COMME STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

- La réaction aux méthodes de publicité traditionnelles est à son point le plus bas. Tout vient du courrier électronique, pas du Web.
- Le courrier électronique doit être pertinent et personnalisé, en plus d'arriver au bon moment.
- Nous avons fait une campagne de promotion pour un grand magasin – nous avons demandé aux gens d'aller sur le site Web et de sélectionner l'appareil qu'ils souhaitaient gagner. Nous connaissons ainsi les préférences de quelque 70 000 personnes. Nous avons également un programme de parrainage. Les gens vont ouvrir un courrier électronique adressé par un ami.
- Nous avons fait une campagne de promotion pour les Backstreet Boys – nous avons envoyé un courrier électronique à des adolescentes de 13 ans et elles l'ont envoyé à leurs amies du même âge.
- Il y a dix ans, une personne en influençait une. Maintenant, avec le courrier électronique, une personne en influence huit.

CHAPITRE 6
LES RESSOURCES HUMAINES

Lorsque le modèle d'entreprise évolue, il est plus important que jamais de renforcer les valeurs de la société lors de l'embauche de nouvelles recrues. Souvent, le site Web peut être utilisé dans le cadre du processus. Les chefs de la direction sont aujourd'hui bien conscients qu'une communication de bonne qualité, la responsabilisation des employés et des efforts pour rendre le travail plus agréable sont nécessaires; ils savent aussi qu'il faut laisser partir les gens qui ne conviennent pas et fournir une formation approfondie.

FAUT-IL CONTRÔLER L'ACCÈS À INTERNET PAR LES EMPLOYÉS?

- Avec la technologie, nous sommes sur la bonne voie d'un point de vue stratégique. Pourtant, dans ma société, nous ne fournissons pas un accès universel à Internet et aux sites Web. J'ai toujours eu peur que les gens perdent du temps. Il est important de donner le ton. J'ai entendu dire que mes employés passent la moitié de la journée à chercher du travail sur Internet. Je ne veux pas qu'ils traînent ainsi toute la journée, à payer leurs factures et à acheter des cadeaux d'anniversaire sur leur temps de travail.
- J'ai entendu dire que les employés gaspillent des centaines de millions de dollars sur Internet au Canada.
- Il faut fixer des règles, mais il faut aussi laisser de la liberté à vos employés. Internet est un outil de recherche très puissant; si les employés n'y ont pas accès, cela risque d'avoir un effet négatif sur leur rendement au travail. Il faut investir dans l'avenir pour eux et pour votre société.
- La loyauté n'existe plus aujourd'hui de toute façon.
- Nous avons une seule machine indépendante par équipe. Cela crée de la discipline et les gens ne l'utilisent que lorsqu'ils ont une bonne raison de le faire.
- Il est important d'avoir des objectifs et des échéances claires pour l'utilisation d'Internet. Ce n'est pas l'accès à Internet, mais l'accès à l'information qui est important. Et l'information que trouvent mes employés sur l'Internet est très importante.
- Mes employés de la commercialisation font de la recherche à plein temps sur ce que mes concurrents font, grâce à Internet.
- Si chaque société présente dans cette salle connaît réellement une forte croissance, quels dommages pourraient provoquer réellement les gens qui passent du temps sur Internet ?
- Pas vraiment des dommages. Nous avons une informaticienne qui fait bien son travail et elle peut dire combien de temps quelqu'un passe dans les forums de discussion ou ailleurs. Cela dépend du système et de la façon dont vous le contrôlez. Dès qu'une personne a accès à Internet, vous devez pouvoir la surveiller. Il y a des gens occupés qui n'ont pas le temps d'y aller. C'est une question de discipline interne et de motivation des employés. Si vous avez la bonne organisation, la bonne motivation et les bons employés, ce n'est pas un gros problème. Notre activité est axée sur les gens auxquels nous avons affaire et c'est presque comme la commercialisation de réseaux. Le site Web signifie que vous faites votre travail différemment et plus vite.
- Il y a des sociétés qui encouragent leurs employés à jouer sur Internet. Ma femme va sur Internet

la nuit et elle trouve en quelques secondes ce que je trouverais en 45 minutes. Les gens qui se lancent dans la technologie deviennent des techniciens. En les supprimant, vous êtes peut-être injuste avec eux.

- Je donne à mes employés des congés pour raisons personnelles pour qu'ils n'aient pas à mentir. Il y a moins d'absentéisme. Si vous avez ce type de relations avec vos employés, ils ne mentent pas et se connecteront pendant l'heure du dîner ou à un autre moment. Dans l'ensemble, 95 % d'entre eux travailleront dans le respect de la culture de l'organisation.
- Cela ne fait aucun doute, lorsqu'il sera possible d'accéder à Internet depuis les ordinateurs, les employés vont y aller, y passer du temps, télécharger des chansons et ainsi de suite, mais tout cela s'arrêtera ou diminuera au fil du temps. En plus, il est possible d'instaurer des règles et de bloquer l'accès à certains sites. Les gens ont du travail à faire et, à la fin de la journée, il doit être fait; ils ne vont pas jouer éternellement sur le Web.

RECRUTEMENT ET VALEURS

DÉFI N° 1

- La plus grosse difficulté vient des ressources humaines. Quand il s'agit de recruter, le prix que nous devons payer est plus élevé que celui des grandes entreprises. Le problème, c'est comment attirer des gens qui peuvent contribuer à notre croissance sans pour autant faire sauter la banque.
- Les gens au profil complet, en plus de leurs compétences techniques, sont très recherchés. Si nous voulons réduire les difficultés de recrutement, nous devons former des gens comme ça.
- Avant, je pensais que je pouvais tout faire. Maintenant, je sais qu'il revient moins cher de faire appel à quelqu'un pour résoudre certaines difficultés.
- Faites votre sélection soigneusement : les mauvais employés peuvent chasser les bons.

COMPORTEMENT DES EMPLOYÉS

- Il ne peut pas y avoir mille Michel-Ange. Ce qu'il y a sur leur curriculum vitae ne suffit pas. C'est leur comportement qui importe.
- Nous faisons appel à des retraités et à des gens en semi-retraite. Il faut de la confiance. Il faut qu'ils vous fassent confiance. Et il faut qu'ils veuillent être là.
- Avant, je travaillais pour mon père. Il a pris sa retraite maintenant. Et il travaille pour nous.
- Recrutez en fonction du comportement et, avec de la formation, vos employés acquerront des compétences.
- Je vends et je recycle des vieux ordinateurs et je recherche actuellement des représentants parce que j'en ai perdu aux mains d'autres entreprises. Je trouve que ceux qui viennent d'un secteur autre que l'informatique sont plus fidèles que les autres. J'ai un ancien boulanger qui est devenu mon meilleur vendeur d'ordinateurs.

TECHNIQUES DE RECRUTEMENT

- Nous embauchons 70 % de nos employés par l'intermédiaire de cabinets de recrutement extérieurs. Dans le secteur de la haute technologie, à Ottawa, on commence à recruter ailleurs que chez nos concurrents.

- Pour une annonce à 1 000 $ dans le journal, j'ai 10 appels. Désormais nous allons directement dans les universités et les écoles pour recruter.
- Lorsque je recrute, je passe une grande annonce dans un journal important et je mets dans d'autres catégories des annonces plus petites qui mentionnent la grande annonce.
- N'utilisez pas les journaux pour recruter.
- Dans notre groupe, près de la moitié des chefs de la direction ont une page « carrière » sur leur site Web.
- Il ne sert pas à grand-chose de mettre un lien « carrière » sur votre site Web. Le meilleur moyen est de promouvoir votre site chez de véritables recruteurs – affichez une bannière ou mettez un lien sur les sites des recruteurs pour qu'un internaute vienne directement chez vous.
- Certaines grandes entreprises savent bien organiser des manifestations qui attirent les ingénieurs qu'elles souhaitent recruter. Toutefois, cela peut échouer, car la nouvelle recrue peut être assise à côté de quelqu'un qui est là depuis plus longtemps, mais qui gagne 50 % de moins; c'est une source de mécontentement chez les employés.
- J'ai engagé mes trois premiers employés lorsqu'ils travaillaient pour d'autres sociétés. Sur les trois, deux m'ont quitté en dix-huit mois pour obtenir de meilleurs salaires. Un seul est resté ; un autre est revenu et nous l'avons embauché.
- À chaque employé qui est à l'origine d'un candidat embauché, nous offrons une prime de 10 000 $. Nous offrons également des billets pour des matchs de hockey, etc. Nous embauchons beaucoup – le recrutement n'est pas un problème, c'est la fidélisation. Voilà sur quoi nous devons nous concentrer.

Quelques conseils pour inculquer les valeurs de la société

- *Les employés doivent sentir qu'ils font partie de l'organisation en plus d'être payés au juste prix.*
- *Les valeurs de la société doivent être diffusées dans toute la société.*
- *La culture de la société doit être inculquée du haut en bas de la hiérarchie.*
- *Racontez aux employés l'histoire de la société.*
- *Tout conflit entre les valeurs d'un employé et celles de la société doit être révélé au grand jour.*
- *Communiquez la vision à tous les employés. Les paroles se répandent.*
- *La déclaration de votre vision doit mentionner les valeurs qui vont avec le commerce électronique.*
- *Le leadership et la vision doivent venir de l'entreprise. Ne vous contentez pas de faire appel à un consultant extérieur. Cela doit venir de l'intérieur.*

Garder les bons employés

- J'ai une entreprise de serriculture. Ce n'est pas un travail très chic. Ce qui nous désavantage, c'est un élément culturel. S'il y a quelqu'un dans notre société qui est bon, les chasseurs de tête sont là et il ya toujours quelqu'un qui va lui accorder plus que nous.

Quelques conseils pour la communication

- *Parlez à vos employés et écoutez-les.*
- *Assurez un suivi après les avoir écoutés.*
- *Utilisez un intranet pour l'échange d'information entre les différents services et employés – formez les employés pour qu'ils utilisent l'intranet de façon efficace.*
- *Efforcez-vous de communiquer franchement et de façon informelle.*

- Pour résumer, vous ne pouvez pas garder ceux qui ne veulent pas rester. Cela revient à dire qu'il faut avoir la bonne culture pour qu'ils aient envie de rester.
- Un employé talentueux doit sentir qu'il se développe, sinon vous n'arriverez pas à le retenir.
- Nous embauchons 40 personnes pour en garder 19.
- Ces 19 sont-ils tous de bons employés ?
- Neuf seront bons peut-être – les autres seront moyens.

Responsabilisation des employés

- Le seul moyen que nous avons trouvé pour garder les gens est de les responsabiliser. Tant que vous avez confiance en eux dans les limites de leur travail, laissez-les prendre les décisions.
- Il faut laisser les gens être responsables d'une gamme de produits. C'est comme s'ils avaient leur propre entreprise au sein de la vôtre. Vous ne pouvez pas tout savoir à leur sujet, mais vous ne pouvez pas cesser d'être responsable de la grande entreprise.
- Dans notre organisation, tout le monde est encouragé à être un « intrapreneur ». Nous les encourageons à s'installer dans l'organisation plutôt que de les voir partir. Et si quelqu'un veut vraiment partir, nous lui demandons s'il veut de nous comme investisseur. Nous avons eu trois nouvelles entreprises comme ça. Ça a bien marché.

Reconnaissance

- Les initiatives et les idées doivent être reconnues. Mentionnez-les dans votre bulletin d'information.
- Empruntez les idées d'autres sociétés et adaptez-les. Il n'y a rien de mal à cela.
- Faites des compliments et dites merci.
- Les gens aiment être appréciés.
- Faites attention aux récompenses – ne créez pas de précédent si vous risquez de ne pas pouvoir continuer.
- Les petites récompenses imprévues valent mieux que les grosses primes prévues longtemps à l'avance.

Faire du lieu de travail un endroit agréable

- Les gens ne doivent pas faire des heures supplémentaires pour venir à bout de leurs activités ordinaires – les heures supplémentaires sont réservées aux initiatives exceptionnelles.
- Le principe de base consiste à traiter les gens avec confiance et respect.
- Les contacts personnels sont appréciés par les employés.
- Organisez des activités comme des barbecues ou des concours pour l'Halloween.
- Emmenez les employés déjeuner à l'extérieur à la date anniversaire de leur embauche.
- Apportez un peu de fantaisie au travail.
- La meilleure façon d'obtenir la fidélité des gens dans le monde actuel – en particulier celle des jeunes employés – c'est de permettre et d'encourager le développement de liens d'amitié entre les employés.

Offres concurrentes

- Que faites-vous lorsqu'un employé vient vous montrer une offre plus intéressante ? Lui faites-vous une offre plus alléchante encore ou le laissez-vous partir ?
- C'est une bonne idée de lui faire une offre plus intéressante.
- Oui, mais la demande doit être juste.
- Je mets une clause de non-concurrence dans mes contrats – ça aide à garder les employés. Voici ce qui m'est arrivé : notre société s'est donnée du mal pour retenir quelqu'un et il est finalement resté; depuis lors, nous avons ajouté une disposition de non-concurrence dans nos contrats.
- Il n'est pas possible de faire appliquer une clause de non-concurrence.

Employés médiocres

- Dans ma société, lorsqu'un employé ne travaille pas assez bien, on me demande parfois pourquoi je ne me sépare pas de lui. Mais je ne le fais pas. Je préfère travailler avec l'employé en question et essayer de le faire avancer. Je trouve qu'il vaut mieux garder les employés, parce qu'ils sont très difficiles à remplacer.
- Recrutez lentement – licenciez rapidement !
- J'ai une seule employée qui n'est pas très productive. Elle arrive en retard et elle part en avance, mais elle fait du bon travail quand elle est là.
- Je sais que, dans son cas, je me contente de la médiocrité, mais je n'ai pas envie de recruter encore. Je sais que je devrais me débarrasser d'elle – mais je ne l'ai pas encore fait.
- Je licencie toujours les employés médiocres, même si je sais qu'ils vont probablement passer à la concurrence, obtenir une augmentation et entraîner leurs amis avec eux.
- Une fois, j'ai congédié un employé et je l'ai vu passer à la concurrence et essayer d'inciter les amis qu'il avait dans ma société à le rejoindre.

FORMATION

La formation doit faire partie de la culture

- La formation est pour les employés ce que la graisse est aux machines – s'il n'y en a pas, il va y avoir des défaillances.
- Faites participer les employés à la formation – confiez-leur les recherches et l'organisation des séances.
- Lorsque quelqu'un est promu au poste de superviseur, il manque souvent d'expérience de direction et a besoin d'être formé.

Mentorat

- Nous avons créé un système de base de données pour aider à former nos ingénieurs, mais nous avons constaté que les jeunes ne l'utilisaient pas. Ils préféraient tout simplement puiser dans l'expérience des ingénieurs plus âgés. Il est parfois impossible de faire rentrer des données internes de valeur dans un système.
- Le mentorat aide les gens à comprendre les règles de l'entreprise que vous n'écrivez jamais.

Du temps et de l'argent pour la formation

- En matière de formation, le *temps* est toujours un problème.
- Les employés consacreront-ils de leur temps pour entreprendre une formation ? Pas toujours.
- Quand les temps sont durs, il est difficile de trouver l'argent pour la formation.
- Le coût de la formation s'exprime en dollars et en temps.
- Les formations accessibles sur Internet font gagner du temps.

CHAPITRE 7
L'ENTREPRISE VUE D'EN HAUT

Au cours de la session plénière de la Foire aux idées 2000, certains thèmes dominants relatifs aux affaires électroniques ont été discutés par les chefs de la direction de quatre entreprises canadiennes qui sont des intervenants majeurs dans le secteur des affaires électroniques : Paul Tsaparis, président-directeur général de Hewlett-Packard Canada; Frank Clegg, président de Microsoft Canada; Scott Corrigan, président et chef de la direction de United Parcel Service Canada; John Wetmore, président et chef de la direction d'IBM Canada. David Ticoll, associé gérant et président-directeur général de Digital 4Sight, a joué le rôle de modérateur. Ce chapitre reprend les temps forts des discussions du groupe sur les priorités et les perspectives.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS ABSOLUES POUR LES CHEFS DE LA DIRECTION?

David Ticoll

Pour les chefs de la direction de sociétés en expansion, la vie n'a jamais été plus mouvementée. Au fil du temps, elle semble même prendre un rythme de plus en plus endiablé. Mais, en même temps, les choses vont bien. Le fait de répondre aux exigences des clients et de réagir aux occasions qui se présentent constitue un enjeu important car les retombées financières sont considérables. Toutefois, que peut entraîner le choix des possibilités d'hypercroissance? Quelles seront les conséquences si l'on omet de réfléchir à d'autres voies possibles ou à de nouvelles initiatives à prendre? Quel est le domaine qui mérite le plus d'attention de la part des chefs de la direction?

SE RÉINVENTER EN PERMANENCE

Paul Tsaparis

Bon nombre de petites entreprises prospères, à croissance rapide, n'ont jamais assez de temps pour faire tout ce qu'elles ont à faire. Il faut être capable de s'adapter continuellement, ce que nous appelons chez HP « se réinventer en permanence », c'est-à-dire être en mesure de nous adapter sans cesse aux fluctuations significatives du marché. Au cours des années, toutes les sociétés qui réussissent ont su répondre aux pressions extérieures et effectuer les changements qui s'imposaient au sein de leur entreprise. Actuellement, il est indéniable qu'Internet a modifié considérablement le champ d'action de toutes les entreprises, petites ou grandes. Dans certains cas, cela a modifié de façon importante la structure des coûts, vue sous l'angle de la livraison. Dans d'autres cas, Internet a constitué, pour des entreprises de toutes tailles, un accès sans précédent aux marchés nationaux et mondiaux. Par conséquent, il peut être très préjudiciable de ne pas prendre en compte les possibilités d'améliorer les processus commerciaux en interne, ainsi que les liens avec le monde extérieur. Si vous ne possédez pas une culture intégrant sans relâche apprentissage, adaptation et modification des modèles d'activité, vous allez manquer les occasions qui s'offrent à vous.

Frank Clegg

Je vous conseillerais d'établir un organigramme pour les trois ou quatre années à venir, ce qui veut dire en comptant au moins deux à trois fois plus de personnel dans l'entreprise, et de vous poser les questions suivantes :

- Avez-vous les bons acteurs aux postes clés?
- Que faites-vous pour aider chacun d'eux à se développer de façon à pouvoir prendre en main une activité deux à trois fois plus importante qu'actuellement?
- Avez-vous effectué les investissements clés pour assurer leur développement?
- Que faites–vous personnellement pour vous développer afin de pouvoir diriger un groupe de personnes deux à trois fois plus important qu'actuellement?

Je pense qu'il y a beaucoup d'autres questions à se poser, mais pour autant que je sache, les petites entreprises qui ne franchissent pas cette étape ne réussissent pas à acquérir les différentes compétences qu'il faut avoir pour fonctionner à une autre échelle. Parfois, vous êtes amenés à constater que certains collaborateurs ne peuvent pas assumer une montée en puissance pour atteindre un niveau supérieur et la difficile décision de placer quelqu'un au-dessus d'eux dans la structure vous revient. En partant du principe que votre croissance va continuer, je vous conseillerais fortement de vous poser ces questions :

« Parfois, vous êtes amenés à constater que certains collaborateurs ne peuvent pas assumer une forte croissance. »

- Comment puis-je définir mon équipe?
- Mon entreprise vaut aujourd'hui 10 millions de dollars, elle va en valoir 50 ou 100 millions demain, est-ce que j'ai les bonnes personnes dans chacun des groupes?

C'est une situation délicate car ces personnes ont fait démarrer l'entreprise avec vous, elles étaient là au temps de la croissance comme en période de coups durs, et pourtant il vous faut trancher, peut-être ne feront-elles pas partie de ceux qui vous accompagneront au cours des trois ou quatre prochaines années.

PRIORITÉ AUX COMPÉTENCES DE BASE

Scott Corrigan

Les victimes du rythme accéléré actuel sont les petites et moyennes entreprises qui essaient d'en faire trop à l'égard de trop de collaborateurs. Elles ne profitent pas des occasions de partenariat avec des sociétés qui possèdent les compétences nécessaires et, au lieu de cela, elles essaient d'acquérir ces mêmes compétences en interne.

Recherchez des partenariats stratégiques avec vos fournisseurs et avec vos clients, vous serez ainsi en mesure de croître à moindre risque, sans trop vous éloigner de vos compétences de base. Pendant des années, notre société a été perçue comme une société de livraison de colis, puis comme société de livraison ou de transports routiers utilisant les technologies. Nous sommes maintenant considérés comme

« Profitez des occasions de partenariat avec ceux qui ont les compétences nécessaires, pour ne pas avoir à acquérir ces mêmes compétences en interne. »

une entreprise technologique qui utilise des camions. Nous nous sommes transformés pour profiter au maximum de ce qui se passe actuellement dans ce secteur. Nous avons un rôle dans bien des domaines qui ne constituent pas notre compétence de base, laquelle est l'enlèvement de colis, et notre slogan est : « Renforcer le cœur, inventer l'avenir. » Pour cela, nous sommes partenaires de sociétés qui font ce que nous ne savons pas très bien faire. Le véritable enjeu consiste à déterminer les voies que l'on va prendre et celles que l'on n'a pas besoin de prendre. Il fallait que nous nous lancions à fond dans les technologies de l'information. Les clients ont maintenant conscience que les informations relatives à un colis sont plus importantes que la livraison des marchandises parce que cela leur permet d'améliorer leur bénéfice net. Il était donc important pour nous de nous mettre aux technologies de l'information, mais nous travaillons en partenariat avec des centaines de sociétés technologiques qui nous aident à apporter des solutions aux clients.

GÉRER VOTRE TRÉSORERIE

John Wetmore
Je suis du même avis que Frank pour ce qui est du personnel. Notre tâche primordiale en tant que chef de la direction est de mettre en place une équipe capable de faire fonctionner l'entreprise de la même façon, voire mieux, lorsque nous serons partis. Je pense que ceci est devenu le point névralgique du monde actuel alors que nous évoluons si vite et faisons tant de choses. Quand on enregistre une croissance de 40 à 50 % par an, qu'une formidable bagarre fait rage pour trouver l'idéal en termes de compétences, combien de temps pouvons-nous consacrer à l'accompagnement professionnel? De combien de temps disposons-nous pour constituer l'équipe adéquate et travailler ensemble?

« L'argent est roi! »

L'autre point clé est un principe économique essentiel : l'argent est roi! Les périodes fastes recèlent bien des erreurs. Lorsque vous organisez vos équipes, il est vital d'y placer quelqu'un possédant d'excellentes qualités opérationnelles, qui mettra l'accent sur les comptes clients pour être en mesure d'assurer votre réussite. De nos jours, les sociétés point-com brûlent leurs liquidités à une vitesse incroyable, comme s'il s'agissait d'une manne céleste inépuisable. Je pense que les entreprises se doivent de comprendre les principes fondamentaux de leur fonctionnement et de les mettre en œuvre sans faillir.

QUELLE EST DONC L'IMPORTANCE D'INTERNET?

David Ticoll
Lors de notre enquête sur les entreprises enregistrant les plus fortes croissances, avant la Foire aux idées, nous avons découvert que 10 % des chefs de la direction estimaient que les affaires électroniques n'avaient pas besoin de figurer dans leur plan au cours des 12 mois à venir. Vous penserez peut-être qu'il est intéressant de constater que 90 % d'entre eux les prennent en compte, mais 1 sur 10 représente tout de même un chiffre significatif pour un groupe d'entreprises prospères, à forte croissance. Alors, serait-il possible que, dans certains domaines, Internet ne soit vraiment pas si important que cela?

Paul Isaparis
Il est inconcevable de songer à une quelconque entreprise ou organisation qui ne soit pas affectée d'une façon ou d'une autre par l'avènement d'Internet. Je pense qu'il est important d'en garder à l'esprit les aspects positifs et négatifs. Bien des gens disent : « Si vous n'avez pas de site Internet, votre entreprise va couler. » Je ne crois pas qu'il existe une quelconque entreprise pouvant se dispenser de réfléchir à l'influence positive ou négative d'Internet sur son activité.

David Ticoll
Voyez ce que donne actuellement le phénomène point-com. Après la grande débâcle des entreprises point-com ciblant les consommateurs, il y a eu l'autre débâcle des échanges interentreprises, même si Forrester annonçait que 90 % de ce marché de plusieurs milliers de milliards de dollars allait être du commerce interentreprises. Alors, pourquoi devrais-je m'arrêter à cela? Ne s'agit-il pas simplement d'une nouvelle technologie de l'information? Il y a six ou sept ans, les vendeurs encourageaient la vente de serveurs clients; il y a 15 ans, Frank et John en particulier me disaient qu'il faudrait que j'achète un PC, et vous vendiez des serveurs Unix. Donc, s'agit-il seulement d'une nouvelle vague technologique, ou bien est-ce un mouvement plus fondamental?

Paul Isaparis
Les technologies précédentes n'avaient pas le même aspect ni le même potentiel. Vu de l'extérieur, Internet est avant tout un moyen de communication moins coûteux avec les clients. Internet a considérablement changé le champ d'action des entreprises, petites ou grandes.

« Internet a considérablement changé le champ d'action des entreprises, petites ou grandes. »

John Wetmore
Il ne s'agit pas d'une vague passagère. Cela est en train de changer toutes les institutions à l'échelle mondiale. Le fait que certaines sociétés point-com s'effondrent ne devrait pas influencer notre point de vue sur le changement radical qui est en train de se produire. Les entreprises naissantes apparaissent et disparaissent sans cesse. Je ne pense pas que leur espérance de vie ait varié. Dans le monde des sociétés point-com, une sur dix survit et il en est ainsi depuis des années et des années. L'important est que, dans les transactions sur Internet, les sommes atteignent la fourchette supérieure des prévisions, en dépit de toutes les faillites. Chacun de nous ici présent sait qu'Internet aura un retentissement sur son activité un jour ou l'autre. La question n'est pas « cela aura-t-il lieu? » mais « quand cela aura-t-il lieu? ».

Puis on se pose la question : pourquoi ne pas investir une année plus tôt que prévu, si l'on sait qu'il faut prendre cette voie pour être compétitif? À mon avis, les choses sont aussi fondamentales que cela. Ce point est réellement important pour les entreprises canadiennes qui estiment que « cela va arriver, mais pas à moi, pas tout de suite. » Là est le danger, même quand tout va bien.

Frank Clegg

Nous estimons que nous nous trouvons dans la troisième phase d'Internet. L'essentiel, à ce stade, est d'avoir un plan d'activités solide et sans faille. Mieux vaut se préoccuper de sujets classiques comme la marge brute d'autofinancement, la valeur client et les étapes clés. Il vous faut vraiment comprendre l'impact d'Internet sur votre activité, puis élaborer une stratégie. Il n'y a pas de mal à adopter une stratégie attentiste. Au cours d'une rencontre avec l'un de nos clients, j'ai eu la surprise de constater que son entreprise faisait preuve d'un fort dynamisme dans tous les domaines technologiques, sauf dans celui-ci et que son président-directeur général n'y a rien investi. Mais je peux vous dire qu'il surveille cela de près quotidiennement. Il peut donner les statistiques de son site Web. Il en connaît le nombre de visiteurs et il sait ce qu'ils viennent faire sur son site. Donc, si cela vient à cadrer avec son marché, il a un plan et il se tient prêt.

> *« Nous nous trouvons dans la troisième phase d'Internet. L'essentiel, à ce stade, est d'avoir un plan d'activités solide et sans faille. »*

Il n'y a pas de mal à adopter sciemment un plan de rechange, tant qu'il peut être mis en œuvre sans délai, car nous constatons qu'avec Internet, le décollage s'effectue selon une courbe incroyable et que la courbe de croissance correspondante est exponentielle.

Scott Corrigan

Élaborer une page Web accrocheuse est une chose, faire beaucoup de promesses en est une autre. Si vous ne pouvez pas tenir ces promesses et faire livrer les marchandises ou traiter les retours, c'est toute l'expérience du client et toute son interaction avec votre société qui échouent.

> *« Les affaires électroniques ne consistent pas seulement à essayer de vendre quelque chose par Internet. Cela va bien plus loin qu'Amazon.com. »*

Les affaires électroniques ne consistent pas seulement à essayer de vendre quelque chose par Internet. Cela va bien plus loin qu'Amazon.com. Les petites et les grandes entreprises vendent des marchandises par Internet. On peut aller acheter sur un site Web et passer une commande. On peut choisir la date de réception de l'achat et même le renvoyer. Mais les affaires électroniques présentent bien d'autres aspects que nous trouvons particulièrement critiques. Les mouvements de fonds en sont un, car, pour les petits clients, l'argent liquide est un élément crucial. Nous avons dû faire des mises au point dans ce domaine de notre activité pour que nos clients y trouvent un avantage. Le besoin s'est fait fortement sentir l'année dernière lorsque de nombreuses sociétés se sont jetées sur le marché du commerce électronique. Vers la période de Noël, de petites sociétés ayant des problèmes de trésorerie ont eu du mal à exécuter le gros volume de commandes passées en ligne. Un grand nombre d'entre elles ont échoué et ont probablement compromis définitivement leurs chances pour l'avenir. Les clients qui ne sont pas satisfaits d'un site Web vont en voir un autre. S'ils sont contents, ils ont tendance à revenir. Les sociétés qui sont en mesure de prévoir des problèmes potentiels et qui peuvent compter sur des partenaires sérieux reçoivent des commandes renouvelées. Ces sociétés satisfont leurs clients et elles continuent à bien fonctionner.

David Ticoll

Pour revenir à ce qu'a dit John sur le démarrage de nouvelles activités, il est vrai qu'un grand nombre d'entre elles échouent. Si l'on pense à l'industrie automobile au début du XX^{e} siècle, à Detroit ou même ici à Toronto, il a dû y avoir un millier de personnes qui ont fabriqué des voitures dans leurs ateliers (l'équivalent des entreprises de garage qui ont fleuri dans la Silicon Valley au cours des années 70, 80 et 90). Et sur ces milliers d'entreprises naissantes, il en reste trois à Detroit. Cela veut-il dire que l'industrie automobile n'a pas connu la prospérité? Que l'automobile n'a pas transformé complètement la vie quotidienne et l'ensemble du paysage mondial? Et n'a pas transformé les habitudes commerciales dans quantité d'autres secteurs?

« Un grand nombre d'entre elles échouent. Prenons l'exemple de l'industrie automobile au début du XX^{e} siècle. Pour l'essentiel, nous sommes témoins du même phénomène aujourd'hui. Nous l'avons constaté au cours des 40 ou 50 dernières années pour ce qui est des technologies de l'information en général, et Internet va entraîner des changements encore plus profonds. »

De toute évidence, l'industrie automobile a accompli tout cela. C'est donc qu'il y a eu beaucoup de plans d'activités mal faits, et de gens qui, malgré les meilleures intentions du monde, étaient incapables de faire face à la concurrence. Cela n'a pas empêché Henry Ford de s'avancer sur la scène, d'inventer un nouveau modèle d'activité (la chaîne de production mobile), de parvenir à calculer comment réduire les coûts et à rendre le véhicule populaire. Puis General Motors est arrivée et a étudié comment travailler de façon plus structurée et rationnelle et comment opérer de nombreux regroupements industriels. En opérant ces regroupements au fil du temps, ces sociétés l'ont emporté sur la concurrence. Le fait qu'il y ait eu des milliers d'échecs n'a eu aucune incidence sur la réussite de l'industrie automobile et sur les transformations qu'elle a entraînées dans toutes les autres activités; elle a apporté une nouvelle infrastructure fondamentale pour toutes les formes d'interaction et d'échanges entre les êtres humains.

À mon avis, pour l'essentiel, nous sommes témoins du même phénomène aujourd'hui. Nous l'avons constaté au cours des 40 ou 50 dernières années pour ce qui est des technologies de l'information en général, et Internet, qui entre dans la vie quotidienne des gens comme moyen de communication très puissant, peu onéreux et convivial, va entraîner des changements encore plus profonds. L'analogie ne porte pas seulement sur les économies réalisées; Internet change véritablement nos façons de faire et de vivre, et nous permet de concevoir de nouveaux types de valeur qui n'existaient pas auparavant.

Partenariats stratégiques

David Ticoll

Je souhaiterais passer à la question de la différence entre un client et un fournisseur d'une part, et un client et un partenaire stratégique de l'autre. Que signifie aller au-delà des partenariats transactionnels pour parvenir à quelque chose de vraiment différent?

Scott Corrigan

Bien des gens considèrent qu'un partenariat stratégique se résume à : « Vous payez, mais à nous uniquement. » L'astuce consiste à sélectionner ceux qui ont vraiment les infrastructures leur permettant d'être des partenaires stratégiques. En affaires, la méthode traditionnelle (et nous ne faisions probablement pas mieux que les autres) était, pour acheter des fournitures de bureau par exemple, de rechercher celui qui faisait les prix les plus bas sur les stylos et de lui acheter des stylos. Une semaine plus tard, cela pouvait être quelqu'un d'autre. On profitait des bas prix, mais, à long terme, on ne parvenait certes pas à acquérir un avantage stratégique. La concurrence des marchés a contraint les magasins de fournitures de bureau à faire plus que simplement fournir des stylos. Maintenant ils doivent éventuellement offrir un système d'information qui concorde avec vos propres systèmes comptables pour suivre et générer des rapports de vérification. Un partenaire stratégique se définit véritablement comme quelqu'un qui cherche à améliorer votre résultat net, et pas uniquement le sien. Ce devrait être un effet secondaire, mais la question à se poser est : « Essaie-t-il vraiment d'améliorer mon résultat net? »

« Un partenaire stratégique se définit véritablement comme quelqu'un qui cherche à améliorer votre résultat net, et pas uniquement le sien. »

David Ticoll

Donc, si je vous considère comme mon partenaire, je peux m'attendre à ce que vous partagiez les risques avec moi.

Scott Corrigan

Non. Je pense qu'à chaque fois que vous concluez un partenariat stratégique vous prenez un risque, car, si vous investissez beaucoup dans une société et qu'elle ne fonctionne pas bien, il est évident que vous-même n'irez pas bien non plus. Voilà ce qui se passe dans un partenariat. Il y a une certaine prise de risques pour les deux parties. Vous pouvez être en partenariat stratégique avec des gens qui sont en concurrence. Par exemple, une société qui est notre partenaire stratégique déclare : « Nous espérons que vous n'allez pas offrir à nos concurrents le service remarquable que vous nous avez fourni, car nous vous considérons comme un avantage concurrentiel. » Malheureusement, il est difficile de procéder ainsi, et vous devez donc mettre cela au clair pour faire comprendre que, dans la mesure où un partenariat stratégique devient un avantage stratégique, il va probablement falloir le partager avec d'autres sociétés. Par conséquent, il vous faut constamment inciter une société comme la nôtre à faire plus.

« Vous pouvez être en partenariat stratégique avec des gens qui sont en concurrence les uns avec les autres. »

David Ticoll

Pourquoi cela se produit-il ainsi?

Scott Corrigan

À chaque fois que vous concluez un partenariat stratégique, vous prenez un risque. Si vous investissez beaucoup dans une société et qu'elle ne fonctionne pas bien, vous-même n'irez pas bien non plus. C'est ce qui se passe dans les partenariats. Les deux parties prennent le risque d'y « laisser quelques plumes ».

Dans tout partenariat, il faudrait chercher constamment à inciter une société comme la nôtre à faire plus pour assurer la croissance de votre propre activité.

Frank Clegg
L'exemple le plus récent de nos partenariats stratégiques est probablement celui de Ford, à Dearborn. Cette société a lancé un système de messagerie à destination de 150 000 collaborateurs dans le monde entier. On se plaît à penser que tous les projets sont élaborés correctement et qu'ils marchent, mais, bien sûr, certaines choses ne fonctionnent pas très bien. Nous avons eu une réunion avec l'équipe, qui nous a alors demandé ce que nous allions faire. On sait qu'il faut désigner des gens à la tête du projet, et comme la vie du produit ne faisait que commencer, nous ne pouvions pas nous permettre d'avoir des ennuis car, même si Ford ne disait rien, cela se serait su dans le secteur. Nous ne voulions pas que nos concurrents disent que nous n'étions pas capables d'être à la hauteur et de suivre la croissance du client. Dans ce cas, il faut trouver quelqu'un et lui dire nettement : « Peu importe les moyens, je veux que vous régliez le problème. » Le client sait que vous avez désigné cette personne pour dénouer la situation et vous devez faire en sorte que cela marche. Ce qui revient à mettre la personne compétente à la tâche et à indiquer clairement au client ce que vous avez l'intention de faire et de ne pas faire.

David Ticoll
Il ne s'agit là que d'un exemple de bon service au client. J'aimerais que vous me parliez d'un cas où vous avez réellement partagé les risques, où vous avez vraiment risqué votre peau.

Paul Esparis

« Nous ne sommes payés qu'à partir du moment où les abonnés s'inscrivent et où Sprint Canada dégage des bénéfices. »

Pour le Canada, je peux citer l'exemple éloquent des relations que nous avons eues avec Sprint Canada. Cette société s'est trouvée en grandes difficultés lorsque les prix des interurbains ont commencé à chuter. À l'heure actuelle, elle ne réalise plus aucune marge sur cette activité. Sous la pression importante de la concurrence, Sprint Canada a voulu accélérer sa percée dans le secteur des données et cibler le marché des petites et moyennes entreprises. Mais, pour se lancer sur un tel marché, elle était limitée en capital, en personnel, en capacités et en expertise en marketing. Donc, le rôle de HP (qui s'est en fait transformé en campagne Ascenda) a été d'engager toute sa technologie et toutes ses infrastructures, et d'assumer les importants frais de marketing encourus, pour aider au développement des campagnes de promotion. Nous ne sommes payés qu'à partir du moment où les abonnés s'inscrivent au système et où Sprint Canada dégage des bénéfices. Ceci, j'espère, cadrera avec votre concept de risque partagé/rentabilité partagée!

John Wetmore
La diversité des marchés conclus de nos jours est tout à fait remarquable. Il est certain que nous avons déjà fait la même chose que Paul. Je voulais ajouter que le mot « partenariat » est un terme dangereux. Aucun d'entre nous ne peut désormais rester seul. Le rythme auquel nous allons, la concurrence et la façon dont les règles changent jour après jour, tout indique qu'il faut changer le réseau de valeur; d'ailleurs ce mot convient peut-être mieux que « partenaires », car si l'on

externalise une activité, celle-ci fait partie intégrante de l'entreprise. Il existe de nombreuses sociétés virtuelles qui démarrent sans aucun personnel et qui, pourtant, fonctionnent à plein rendement en termes de distribution, de nouvelles technologies et de finances, parce qu'elles externalisent tout. Alors, quand vous dites que ces sous-traitants sont vos partenaires, ce n'est peut-être pas nécessairement le cas. Mais ils font partie de la valeur que vous offrez aux clients. Je pense que chaque société, chaque secteur d'activités ici représenté se doit d'évaluer ce qui constitue son réseau de valeur.

« Le "réseau de valeur" est un terme mieux adapté que "partenaires", car, si vous externalisez des activités, elles deviennent partie intégrante de la valeur que vous offrez aux clients. »

Dans certains cas, nos concurrents se trouvent dans notre réseau de valeur, par exemple Dell et Sun, auxquels nous vendons beaucoup de technologie. Nous avons annoncé la formation d'un marché électronique avec Nortel, Hitachi et onze autres sociétés de notre secteur d'activités. Je ne sais si nous pouvons nous dire partenaires, mais nous nous sommes rassemblés pour constituer un marché et un réseau de valeur de façon à modifier la valeur offerte à nos clients. De la sorte, nous sommes partenaires alliés (nous sommes ensemble mais vraisemblablement pas des partenaires stratégiques au sens propre). Je pense donc que le terme « partenariat » est dangereux, mais il est nécessaire d'évaluer de quelle façon vous pouvez modifier l'équation de la valeur, soit en externalisant, soit en vous adressant à l'un de vos concurrents en ces termes : « Présentons nos catalogues ensemble sur Internet et partageons certains des coûts de développement. » C'est ce que je vois tout le temps. C'est tout bonnement une question de survie. Pour une petite entreprise, il est un peu plus difficile de savoir qui inclure dans son réseau de valeur. Évidemment, si vous êtes fournisseur d'une grande société, vous devenez dépendant de cet élément dans votre chaîne logistique. Mais vous devriez chercher quelqu'un d'autre autour de vous qui puisse vous aider soit à développer votre marché, soit à diminuer les coûts de vos activités.

Paul Esparris

Procuron en est un autre exemple. CIBC, Scotiabank, Bell Canada et le Mouvement Desjardins sont en train de se rassembler autour de cette société d'approvisionnement électronique. Le modèle d'activité est bien du style risque partagé/rendement partagé et l'idée de base est de faire bourse commune pour les dépenses. Mais il s'agit aussi de savoir comment entraîner la clientèle des petites et moyennes entreprises dans cette chaîne de valeur, et quelles sociétés les aideront vraiment à former une chaîne de valeur. Ils pourront ensuite commencer à offrir, comme chez Bell Canada, des services de communication à leur petite entreprise. Ce qui est intéressant dans ce modèle d'activité, c'est qu'il repose sur l'idée que celui qui apporte plus de valeur à l'organisation reçoit réellement plus en retour. Quelle merveilleuse façon d'inciter toutes les parties à faire progresser l'activité de ce modèle, nouveau et indépendant!

« CIBC, Scotiabank, Bell Canada et le Mouvement Desjardins sont en train de se rassembler autour de cette société d'approvisionnement électronique. Ils vont être en mesure d'entraîner la clientèle des petites et moyennes entreprises dans cette chaîne de valeur. »

Définir votre programme

John Wetmore

Chez IBM, nous avons utilisé une technique visant à établir ce que serait, à notre avis, le rendement de notre activité Internet et nous avons ensuite examiné sa faisabilité. Je ne m'attaquerais pas au projet le plus complexe d'entrée de jeu. Je rechercherais quelque chose qui puisse démarrer de façon relativement simple et se développer rapidement, et j'essaierais d'en tirer profit en même temps. Dans notre cas, nous avons commencé par la chaîne logistique et nous avons mis l'accent sur l'approvisionnement électronique et la collaboration avec nos partenaires commerciaux. Nous sommes maintenant axés sur la partie clients, mais c'est en commençant par travailler au niveau de la chaîne logistique que nous avons pu financer notre développement. On peut obtenir de l'aide dans ce domaine. Il y a toutes sortes de consultants et de fournisseurs qui peuvent vous renseigner sur la façon de démarrer. À mon avis, il n'est pas envisageable de faire tout soi-même. De nos jours, on peut trouver ce genre de service. Il y a tout un secteur très actif qui peut vous aider à faire fonctionner vos sites Web en toute sécurité. À votre place, je m'attacherais aux décisions commerciales.

« Je rechercherais quelque chose qui puisse démarrer de façon relativement simple et se développer rapidement, et j'essaierais d'en tirer profit en même temps. »

Obtenir de l'aide

David Ticoll

Les petites et moyennes entreprises ont de grosses difficultés à obtenir de l'aide. Certains fournisseurs et consultants en technologies de l'information font payer cher leurs services car il n'est pas avantageux pour eux de fournir des services à des clients de moindre importance. Les affaires électroniques présentent des problèmes énormes et complexes, bien plus compliqués que d'installer un serveur, de mettre en route Microsoft Windows ou de demander les services d'UPS pour livrer un colis. Comment une société de 50 personnes peut-elle s'offrir ces conseils?

S'appuyer sur les ressources des grosses sociétés

Scott Corrigan

L'une des brochures distribuées par UPS s'intitule Clics & Commerce. Dans cette revue, on trouve des études de cas concernant de petites sociétés qui avaient besoin d'aide pour mettre en œuvre leurs idées. Certaines d'entre elles voulaient avoir un site Web qui fonctionne bien et avaient besoin d'aide pour ce faire. Il leur aurait été très difficile d'engager du personnel uniquement pour cela. Alors, dans la plupart des cas, elles ont fait appel à d'autres sociétés pour faire le travail et ont mis sur pied un partenariat. Lorsque nous avons apporté une aide, il nous a fallu inventer des technologies, ou bien mettre en rapport d'autres sociétés technologiques afin de trouver une solution pour ce client. Ces petites sociétés ont très bien réussi, c'est pourquoi elles figurent dans la brochure. UPS peut intervenir en apportant des intégrations technologiques qui donnent de la souplesse à toute la procédure de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Quelqu'un d'autre peut venir fournir les solutions matérielles nécessaires. Dans la plupart des cas, vous verrez que ces sociétés n'ont pas eu à assumer de frais importants.

John Wetmore

On trouve une quantité stupéfiante d'information sur Internet. Pour notre part, nous avons un conseiller auprès des petites entreprises. On peut obtenir l'aide d'associations : l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et les Associations des banquiers canadiens. Toutes détiennent les coordonnées de personnes pouvant vous aider. Il existe un programme de liaison étudiants par le biais d'Industrie Canada qui peut vous mettre en rapport avec certains étudiants experts en Internet qui viendront vous aider. Il existe des conseillers aux PME. Il y a beaucoup de possibilités. En creusant la question, vous seriez surpris de voir toutes les possibilités qui existent.

EXTERNALISER LES INFRASTRUCTURES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Paul Tsaparis

Il existe une énorme quantité de fonctions qui peuvent faire l'objet de sous-traitance. Quelqu'un peut héberger vos ordinateurs. On peut même considérer l'ordinateur et les infrastructures comme des utilitaires d'information, au même titre que l'électricité. On ne va pas se mettre à inventer l'électricité. Vous n'allez pas construire une centrale électrique. Vous voulez juste un branchement. Au fond, pour bon nombre de fonctions en rapport avec Internet, vous voulez faire évoluer le même modèle d'activité. La fonction qu'il ne faut absolument pas externaliser, c'est votre activité ou le talent et les capacités de votre personnel. J'aurais donc beaucoup de réticence à m'adresser à des organismes, que ce soit des sociétés spécialisées dans les technologies de l'information ou des organismes de conseil, pour leur demander de vous expliquer comment diriger votre entreprise car c'est ce que vous connaissez le mieux. N'externalisez pas les idées. N'externalisez pas la stratégie. Cela vous revient en propre.

« On peut même considérer l'ordinateur et les infrastructures comme des utilitaires d'information, au même titre que l'électricité. On ne va pas se mettre à inventer l'électricité. Mais n'externalisez pas les idées. N'externalisez pas la stratégie. Cela vous revient en propre. »

David Ticoll

Nous en venons à cette question : « Dans l'offre que vous faites, à quoi vos clients attachent-ils le plus d'importance? » Dans l'industrie automobile, nous apprécions la conception, les qualités mécaniques, et, en nous tournant vers l'avenir, la capacité à fournir quantité de services d'information en rapport avec le produit destiné au transport. Peu importe qui fabrique effectivement les voitures. Dans quelques années, les constructeurs d'automobiles ne se chargeront plus de la fabrication. Ils laisseront cette tâche à tel ou tel. Ce qui comptera vraiment pour eux sera la capacité de concevoir la voiture, de régler comme un ballet l'ensemble du système d'approvisionnement en équipements, et, de plus en plus, de contrôler et de gérer la relation avec le client tant que le véhicule sera en sa possession.

« Ce qui comptera vraiment pour les sociétés automobiles sera la capacité de concevoir la voiture, de régler comme un ballet l'ensemble du système d'approvisionnement en équipements, et, de plus en plus, de contrôler et de gérer la relation avec le client tant que le véhicule sera en sa possession. Peu importe qui construit effectivement les automobiles. »

Donc, ils seront en fait plus proches de leurs clients à l'avenir qu'ils ne le sont maintenant. Aujourd'hui, lorsque vous achetez une voiture, une fois que vous avez quitté le concessionnaire, pratiquement personne n'a affaire au constructeur. Demain, cependant, vous pourrez prétendre à toutes sortes de services par abonnement, comme c'est le cas actuellement chez GM avec OnStar. En fin de compte, cela permettra à ces sociétés de retirer plus de valeur de ces systèmes tout en laissant traiter par les fournisseurs ce qui peut être traité comme de la marchandise. De la sorte, elles pourront aussi rentabiliser les compétences de leurs fournisseurs.

L'IMPACT DES SOCIÉTÉS À FORTE CROISSANCE SUR L'ÉCONOMIE

Les sociétés à forte croissance de l'Ontario

- représentent moins de 2 % de toutes les sociétés de l'Ontario et, cependant, créent plus de 35 % de tous les nouveaux emplois;
- ont un taux de croissance trois fois plus élevé que la moyenne de l'ensemble des sociétés de l'Ontario;
- enregistrent des chiffres d'affaires de l'ordre de plusieurs milliards par an;
- contribuent à l'économie locale, régionale et provinciale;
- exportent et ouvrent des portes dans le monde entier.

LES GROSSES SOCIÉTÉS QUI AIDENT LES PETITES

QUELS SONT LES AVANTAGES DE LA FORMULE DU RISQUE PARTAGÉ/RÉMUNÉRATION PARTAGÉE?

Modérateur
À propos de risque partagé, l'acheteur laisse encore une large part du risque partagé au vendeur, contrairement à ce qui se passe dans un vrai partenariat. Dans le cas de Hewlett-Packard, par exemple, y avait-il une possibilité d'obtenir des retours supérieurs à la normale si la collaboration était fructueuse ou bien était-ce : « Vous récupérerez un retour sur investissement normal si nous réussissons à vendre » ou encore : « HP, nous souhaitons que vous preniez des risques, et si cela marche, vous serez dûment payés »?

Paul Isaparis
Absolument, il doit en être ainsi. Trop souvent, ce que vous avez décrit est conforme à la réalité. S'il n'y a pas égalité de chances face aux avantages et aux inconvénients, où est l'incitation et à quoi bon adopter un système du type risque partagé/rémunération partagée? Cela est très difficile à mettre en œuvre, je ne veux pas minimiser les difficultés et dire qu'il s'agit d'une simple transaction commerciale. Mais si vous ne pouvez pas espérer des rendements supérieurs à l'avantage normal pour le risque que vous prenez, alors ces modèles d'activité sont totalement inutiles.

PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT POUR LES PETITES SOCIÉTÉS

Modérateur
La société Hewlett-Packard a un programme d'assistance par lequel elle semble prendre des risques partagés avec les sociétés en recevant des bons de souscription émis par ces sociétés en contrepartie du matériel fourni. Comment les autres sociétés prennent-elles leur part de risque?

Paul Isaparis
Le programme d'assistance est destiné à des entreprises commerciales naissantes se situant à des stades très précoces de financement. Cela implique des capacités à fournir de la technologie, un financement, un soutien marketing et, dans certains cas, à travailler avec des partenaires commerciaux afin de mettre en route la technologie et, si les personnes veulent faire ce travail elles-mêmes, à les y aider. Il s'agit d'un investissement différent. Dans bien des entreprises naissantes ou émergentes, la trésorerie est un problème important et disposer d'un capital plus flexible peut aider, pas seulement en termes de financement (cela va bien au-delà). Souvent elles en sont à leurs débuts, alors qu'elles n'ont pas encore terminé leur premier ou deuxième tour de table, et cela leur donne l'occasion de développer leur activité assez rapidement ou de réserver leurs précieuses liquidités à d'autres domaines de leur activité. Ce programme présente toutes sortes d'aspects et d'éléments en termes de taux de financement, de risques partagés et de soutien marketing. Tout dépend des besoins de la société émergente.

John Wetmore
Nous avons un programme similaire pour les sociétés point-com, les entreprises Internet et les entreprises en démarrage, qui prévoit l'équipement de l'emprunteur, et donc nous épaulons

l'entreprise en démarrage au moyen de matériels, de logiciels et de nos connaissances techniques. Dans certains cas, nous prenons des bons de souscription en échange. Nous avons aussi investi dans trois sociétés canadiennes de capital de risque. Nous avons placé des millions de dollars dans ces sociétés qui, à leur tour, investissent l'argent dans des entreprises canadiennes naissantes. Nous avons un programme spécial pour ce type d'entreprises qui passent par les sociétés de capital de risque, destiné aussi à les aider à démarrer. C'est un secteur actif, et comme le disait Paul, il existe beaucoup de permutations et de combinaisons possibles. Chaque société a des besoins différents, en dehors des besoins d'argent. Si elles peuvent un jour faire partie de votre réseau de valeur, cela représente une valeur importante. Je constate qu'un grand nombre de ces nouvelles sociétés ont besoin de cette valeur.

Scott Corrigan
Nous nous sommes mis à investir dans des solutions et à avancer de l'argent avant que le besoin se fasse sentir. Nous investissons dans de nombreuses sociétés technologiques stratégiques du monde entier : de petites sociétés à l'évolution prometteuse, soit dans un secteur semblable au nôtre, soit dans des domaines technologiques dont nous aurons besoin pour améliorer nos services à l'avenir. Bon nombre de nos nouveaux services ont vu le jour en raison de partenariats avec des clients dont les idées nous ont amenés à créer ces nouveaux services. Nous nous sommes donc mis à investir.

David Nicoll
Si je veux me lancer dans la boulangerie artisanale électronique, disons pour livrer du pain frais chaque matin à des clients, est-ce que vous m'aiderez d'une façon ou d'une autre à faire marcher mon affaire?

Scott Corrigan
Nous n'allons pas venir vous aider à faire cuire votre pain, car c'est ce que vous savez bien faire. Nous allons vous montrer comment le livrer tout frais et en temps voulu. Lorsqu'il y a beaucoup de denrées périssables, c'est un enjeu important pour une société comme la nôtre de les acheminer en une nuit. Nous livrons des homards vivants du jour au lendemain, et je pense que nous pourrions livrer du pain, mais nous avons dû installer beaucoup d'infrastructures à cet effet, nous avons au départ pris des risques importants pour être en mesure de vous fournir la solution dont vous avez besoin.

CHAPITRE 8
LA RÉVOLUTION ÉLECTRONIQUE : 2e ÉTAPE

Ce chapitre reprend certaines des idées présentées par Polly Le Barre, rédactrice en chef de Fast Company Magazine. *Polly Le Barre a été la rédactrice d'une partie consacrée à la nouvelle culture de la réussite et à l'avenir du travail, de l'informatique et du mode de vie.*

Polly Le Barre décrit le monde de l'entreprise comme étant parvenu à un moment magique de son histoire, dans la mesure où la logique de la réussite s'est fondamentalement modifiée. Aujourd'hui, pour créer le maximum de valeur possible, explique-t-elle aux participants de la Foire aux idées, les entreprises n'ont plus besoin de disposer des usines les plus grosses, ni des plus gros effectifs, ni du maximum d'argent, ni des bureaux les plus chics. Elle est régulièrement en contact avec des entreprises qui apportent la preuve éclatante que des groupes de plus en plus restreints de gens talentueux, passionnés et engagés, croyant à quelques idées, peuvent parvenir à des résultats de plus en plus probants. Selon elle, ce phénomène est l'une des caractéristiques majeures de la nouvelle économie. L'innovation a désormais atteint une échelle humaine, ce qui donne au commerce un aspect motivant, amusant, passionnant, au point qu'il est devenu une nouvelle forme de divertissement à l'échelle mondiale.

Toutefois, si les plus grosses entreprises et les plus gros capitaux ne créent pas le plus de valeur, qu'est-ce-qui en crée? Selon elle, ce sont les idées les plus fécondes et les normes les plus élevées, en ce qui concerne les cerveaux et les valeurs, qui sont les principaux créateurs de valeur. Aujourd'hui, au niveau des entreprises, tout le reste est secondaire. Ceux qui veulent mettre sur pied une entreprise qui tienne la route ou qui veulent réussir dans la nouvelle économie doivent se rendre chaque jour au travail avec l'idée que leur tâche, et celle de leurs collègues, n'est pas de dépasser leurs concurrents à force de travail, mais de les dépasser à force d'idées. Cela signifie qu'il faut produire de meilleures idées et générer des rétroactions et des décisions plus rapides que les autres. Selon Polly Le Barre, la seule forme de direction viable aujourd'hui en affaires est la « direction de la pensée ».

Faisant remarquer que nous ne sommes pas véritablement dans l'ère Internet, comme on le croit généralement, mais dans l'ère du client, elle explique que les clients sont plus exigeants qu'ils ne l'ont jamais été : ils ont en effet accès à davantage d'information, à des vitesses supérieures et avec davantage d'interactivité qu'à n'importe quel autre moment dans le passé. Ils ont également accès à un plus grand nombre de fournisseurs, lesquels sont prêts à faire tout ce qu'ils peuvent pour attirer leur attention ou pour les soustraire à l'emprise de leurs fournisseurs actuels. Ce sont les clients qui tirent les ficelles. Il n'a jamais été aussi plaisant d'être client, ni aussi difficile de travailler dans le service à la clientèle.

Polly Le Barre explique ce qu'elle veut dire par là : il ne s'agit pas de meilleures caractéristiques des produits, d'une valeur supérieure, ni d'une partie de cet ensemble, mais de quelque chose de plus global et de plus organique. Elle cite Michael Dell (Dell Computers) lui disant que la voie de l'avenir était à l'expérience vécue par le client. Selon lui, la concurrence se placera désormais sur le terrain de ce type d'expérience. Il entend par là la somme de tous les contacts qu'a un client avec les représentants, les produits et les procédures d'une entreprise, avant, pendant et après la transaction commerciale. Il y fait référence en termes de résonance émotionnelle générée par l'ensemble des contacts que nécessite une transaction. Pour ce faire, les publicités papier doivent correspondre à la conception du site Web de Dell, lequel, à son tour, doit refléter la personnalité de celui ou de celle qui téléphone au 1 800 Dell. Il demande à son personnel d'organiser toutes les étapes intervenant dans la vente à un client pour qu'elles nourrissent

l'expérience vécue par ce dernier lorsqu'il acquiert un ordinateur Dell. Polly Le Barre suggère que, pour parvenir à cette expérience, les entreprises commencent par comprendre les problèmes complexes de leurs clients. Elle cite le chef de la commercialisation de Cisco Systems selon lequel l'entreprise n'essayait pas de vendre un produit à ses clients, mais essayait de comprendre ce qui se passait dans leur tête et comment Cisco pouvait trouver une solution à leurs problèmes. Selon lui, les clients ne font pas attention aux produits de leurs fournisseurs; ils se soucient des leurs.

Polly Le Barre décrit également Internet comme étant le laboratoire le plus puissant qui n'ait jamais existé pour réaliser des expériences commerciales. Selon elle, dans chaque secteur, à chaque instant, il y a quelqu'un, dans le monde, qui réinvente la logique de ce secteur en utilisant Internet. Bon nombre de ces entrepreneurs vont probablement échouer; certains sont cependant en route pour la gloire. Ceux qui cherchent à parvenir à la stratégie « parfaite » en matière d'affaires électroniques seront, selon toute vraisemblance, ceux qui connaîtront des déboires, dans la mesure, selon elle, où ils devront faire des projections de plus de six mois, et, lorsqu'ils seront parvenus à leur objectif, le marché se sera transformé au point d'être méconnaissable. Dans ces circonstances, l'état d'esprit nécessaire, conclut-elle, est la « curiosité offensive ».

Dans un environnement où la clé de la réussite est l'état d'esprit, Polly Le Barre croit que c'est l'entreprise disposant de l'équipe qui a le sens le plus clair de l'objectif à atteindre qui l'emportera au bout du compte. Dans la Silicon Valley, trois mois de « temps Internet » équivalent à une année partout ailleurs. Elle cite son autocollant pour pare-chocs préféré : « Arrêtez-vous pour manger et c'est vous qui vous faites manger. » C'est la raison pour laquelle certaines entreprises ont mis au point des stratégies pour lutter contre la tyrannie de l'heure. Toutes se résument à une seule idée simple : si une entreprise veut évoluer plus rapidement, il lui faut mesurer le temps d'une manière aussi tangible et aussi visible que celle qui lui sert pour mesurer ses résultats financiers ou ses effectifs. Elle émet l'idée que les entreprises sont encore à l'heure actuelle obnubilées par l'aspect financier, tout en modérant cela en se demandant si elles peuvent expédier leurs produits 25 % plus vite si elles dépensent 15 % de plus ou si elles recrutent quelques personnes supplémentaires. Les entreprises actuelles ne voient que le compromis entre le temps et l'argent.

Polly Le Barre prend l'exemple d'une division de Federal Express qui s'appelle Roberts Express : il s'agit d'une entreprise de fret en urgence. Elle dispose d'un réseau de quelque 2 000 transporteurs indépendants, tous fervents utilisateurs de technologies nouvelles. Cette entreprise réalise 96 % de ses livraisons à l'heure dite, bien qu'elle se charge de toutes sortes de livraisons, des chefs-d'œuvre du Metropolitan Museum de New York au matériel de prise de vue pour le tournage de Titanic. Chez Roberts Express, dit-elle, tout est évalué à l'aune du temps. Soixante pour cent du salaire du directeur des systèmes d'information de l'entreprise est, semble-t-il, basé sur la vitesse à laquelle s'ouvre Windows sur les ordinateurs de chacun des collaborateurs.

Polly Le Barre décrit cette approche du commerce comme étant « l'avantage à celui qui apprend le plus vite ». Selon elle, la clé n'est pas tant de préparer un produit pour le commercialiser afin qu'il prenne 80 % de parts de marché, mais plutôt de le mettre sur le marché de manière que l'entreprise puisse apprendre, réinventer, revoir et, par conséquent, interagir avec ses clients plus rapidement que les autres. Pour elle, le cycle d'affaires s'éloigne de la notion « prévoir, construire et expédier » pour s'orienter vers un cycle « lancer, apprendre et revoir ». Elle cite, en l'approuvant, ce que disait l'un des participants : « "Plus tôt" vaut mieux qu' "à la perfection". »

Dans cet environnement, les entreprises qui réussissent ont un point commun : des collaborateurs intelligents. Une étude menée par McKenzie Consulting, intitulée The War For Talent, montre qu'il n'existe que quatre bonnes réponses à la question « Pourquoi les collaborateurs intelligents travaillent-ils dans certaines entreprises, et pas ailleurs » :

1. **Nous sommes les meilleurs dans notre catégorie.** Ces entreprises disent : « Nous sommes indéniablement les meilleures dans ce que nous faisons. Il se peut que nous n'ayons pas les bureaux les plus chics ni les meilleurs avantages, mais nous fabriquons des produits d'excellente qualité, et les collaborateurs d'excellente qualité veulent travailler sur des produits d'excellente qualité. »

2. **Grosse prise de risque, grosse rémunération.** C'est un produit de l'économie des entreprises en démarrage. D'un côté, les salariés travaillent énormément pour parvenir à un résultat, mais personne ne sait si cela débouchera sur une réussite ou sur un échec. Les rémunérations à court terme n'ont pas autant d'importance. Le salarié sait seulement que son travail va se retrouver sur le marché à un moment ou à un autre et que, s'il rencontre le succès, les récompenses en termes financiers seront considérables.

3. **Nous transformons le monde. Les collaborateurs de talent veulent avoir un rôle à jouer.** Ils veulent que leur travail ait un sens. Ils veulent pouvoir dire : « Vous savez que ce projet sur lequel j'ai travaillé pendant deux ans a changé la manière dont les gens communiquent, ou la façon dont ils se nourrissent. » Il ne s'agit pas de résoudre le problème de la faim dans le monde; il s'agit de changer quelque chose de manière tangible.

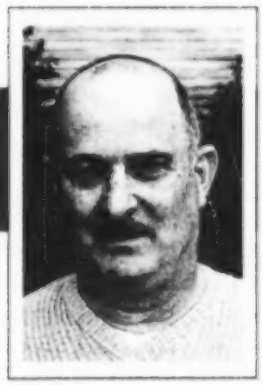
4. **Nous sommes adultes et nous avons une vie.** Les salariés intelligents travaillant dans des entreprises intelligentes aiment la compétition, la création de produits remarquables et le succès. Ils ne veulent toutefois pas être considérés comme des non-professionnels. Ils n'amèneront pas leur chien au travail. Il n'y a pas de futons ou de terrains de basket dans leurs entreprises. Ce ne sont pas des « point-com ». Ce sont des adultes qui rentrent chez eux le soir et se détendent avec leurs enfants.

Polly Le Barre cite également Cisco Systems comme exemple d'entreprise extrêmement novatrice en matière de techniques employées pour attirer les collaborateurs intelligents. La première étape a été de reconnaître le fait que les collaborateurs de valeur qu'elle souhaitait recruter avaient déjà des postes importants. Ses directeurs ont donc mis en place une équipe appelée « The Sourcers » (les Approvisionneurs) : ces derniers passent leur temps auprès des meilleurs sur le marché des compétences que l'entreprise souhaite recruter. Ils se rendent aux congrès et aux rencontres sectorielles afin de réunir de l'information et d'évaluer l'état d'esprit de ces collègues potentiels. Ils établissent enfin des listes précises des personnes qu'ils souhaiteraient attirer. Lorsque les talents sont rares, fait remarquer Polly Le Barre, les entreprises ne peuvent se permettre d'attendre l'arrivée des CV. Elles doivent faire preuve d'imagination pour dénicher et recruter les collaborateurs qui leur conviennent.

Cisco pense également que les personnes qu'elle recherche sont, selon toute vraisemblance, curieuses de nature, et qu'elles visiteront presque à coup sûr le site Web de Cisco à un moment ou à un autre. C'est la raison pour laquelle a été créée une liste stratégique de quelque vingt sociétés concurrentes qui détiennent les talents qu'elle recherche. Or, lorsque les employés clés de ces sociétés visitent le site de Cisco, ils découvrent une page d'accueil entièrement différente de celle que tout le monde peut voir. Elle déclare : « Bienvenue chez Cisco. Vous cherchez un travail? » Puis, pendant que ces personnes explorent le site, un bouton apparaît en haut de l'écran et affiche : « Ah non! Voilà mon patron! » Si vous cliquez dessus, un tableau Excel apparaît. Et cela marche! Cela séduit les collaborateurs potentiels de l'entreprise parce qu'ils apprécient le sens de l'humour et l'état d'esprit que cela reflète. Par la même occasion, le site leur fournit des renseignements sérieux et importants.

La société dispose également d'un système appelé « Faites-vous un ami chez Cisco! ». Environ 4 000 collaborateurs Cisco sont incités à devenir les « compagnons » de collègues potentiels, en les aidant à en savoir davantage sur Cisco et en leur faisant visiter le campus de l'entreprise afin de se rendre compte s'ils souhaitent véritablement continuer leur recherche d'un emploi dans l'entreprise. Certaines sociétés vous diront qu'il s'agit de tactiques de guérilla, mais celles-ci ont permis à Cisco de recruter trimestre après trimestre des milliers de collaborateurs, et ce, sur le marché de recrutement des talents le plus concurrentiel du monde des affaires.

PROFIL N° 1
HomeProject Inc.



Président du conseil d'administration : Oren Asher
Président-directeur général : Amnon Zohar (en photo)

« Nous nous faisons forts d'interpréter les tendances du marché, avant de les utiliser à notre avantage. » Amnon Zohar

HomeProject a l'air d'une nouvelle entreprise et agit comme telle. Pourtant elle existe en fait depuis quinze ans et se trouve entièrement engagée dans la création d'une nouvelle image de marque dans le rôle de développeur d'une technologie de visualisation centrée sur le Web. Elle est née sous la raison sociale « Ditek Software Inc. » et, sous ce nom, a établi une solide position stratégique sur le marché, qu'elle a vu ébranlée par une restructuration et une consolidation au sein du marché. Cela n'est pas très surprenant, dans la mesure où il va presque de soi que les entreprises de technologie sont susceptibles de se trouver prises à contre-pied par la volatilité du secteur des technologies de l'information qui peut se retourner complètement en quelques semaines. Ce qui est surprenant tient au fait qu'une société puisse avoir la souplesse nécessaire pour rebondir, encaisser les revers et se réinventer.

Tout aussi importante que la création d'une nouvelle image est l'enjeu qui consiste à gérer le processus d'évolution de l'image de marque. « Si vous avez l'intention d'effectuer une modification fondamentale de votre modèle d'activité », dit Amnon Zohar, « faites-le au moyen d'une destruction proactive. Ne vous accrochez pas à votre héritage par crainte de blesser des clients. Soyez déterminé. Allez voir vos clients et dites-leur pourquoi vous faites cela. Expliquez à vos distributeurs pourquoi vous le faites. Expliquez à vos investisseurs pourquoi vous le faites. Montrez-leur quels sont les choix possibles, qui ne sont pas si formidables que cela, puis allez-y d'un pas décidé. »

Amnon Zohar est président-directeur général de Home Project, et le président du conseil d'administration est Oren Asher, premier fondateur de Ditek. Amnon Zohar est celui qui met en œuvre; il a une formation en commerce et en marketing. Oren Asher est avant tout un entrepreneur doué pour pressentir les avancées technologiques. Et même si c'était sa vision des choses qui se trouvait mise à mal, il a accepté le verdict du marché et a donné à Amnon Zohar tout son soutien pour que celui-ci procède aux changements indispensables.

« Vous résiliez les contrats en cours, vous assumez les pénalités et le prix que vous avez à payer », fait remarquer Amnon Zohar. Ensuite, vous devez vous séparer des collaborateurs avec lesquels vous ne pouvez pas réussir dans ce nouveau modèle, parce qu'ils ne possèdent pas les compétences ni l'attitude qui conviennent. C'est seulement à ce moment-là que vous vous trouvez en mesure de créer une nouvelle culture, une culture susceptible de motiver vos collaborateurs autour d'une possibilité de réaliser quelque chose que personne d'autre n'a réalisé auparavant. C'est exactement ainsi que nous avons agi. »

HomeProject a mis au point une technologie remarquable qui pourrait bien jouer un rôle essentiel dans l'utilisation d'Internet en dynamisant les relations acheteur-vendeur. Cette technologie permettra aux consommateurs de ne plus avoir à chercher dans le magasin près de chez eux (parfois d'ailleurs pas si près de chez eux que cela), mais de pouvoir visualiser un projet ou un produit sur Internet. Son logiciel offre « conception et visualisation » pour celles et ceux qui, par exemple, ne parviennent pas à visualiser ce à quoi ressemblerait leur salon ou leur cuisine s'il était retapissé ou transformé. Ce logiciel fournit une vision en 3D, par exemple d'une pièce, qui peut être regardée sous différents angles. Les utilisateurs peuvent alors glisser ou déplacer les meubles ou les appareils électroménagers pour voir ce que cela donnerait s'ils se trouvaient à un autre emplacement, essayer plusieurs revêtements de sol et différents rideaux, changer les éléments, voire condamner une fenêtre ou percer une nouvelle porte. Et tout cela dans une pièce qui ressemble en tout point à celle qu'ils souhaitent transformer, tout ce qu'ils ont à faire étant d'entrer les dimensions de leur pièce afin que le programme puisse générer un modèle en 3D. D'où le nom de la société, HomeProject, qui remonte au début de l'année 2000.

La demande provenant d'autres secteurs, notamment la conception de bureaux, l'immobilier et la fabrication, a donné à la société l'idée de lancer un service distinct de technologie appelé View22 (www.view22.com). Il permet l'élaboration rapide d'applications trans-sectorielles s'appuyant sur la technologie de base mise au point pour le secteur de l'habitation.

Les bases de cette technologie ne sont pas récentes. Oren Asher a lancé Ditek en 1986, et cette entreprise a mis au point une technologie appelée « DynaCADD », logiciel de conception assistée par ordinateur tournant sur les ordinateurs Atari et Amiga. Comparés aux PC à l'architecture DOS qui commençaient seulement alors à prendre une place dominante sur le marché, Atari et Amiga offraient des capacités graphiques bien supérieures (ce que devait par la suite reprendre Apple), mais ces deux marques ont dû céder à la poussée des PC.

Suite à l'effondrement du marché des plates-formes Atari et Amiga après le lancement de Windows et de la prise de contrôle par Intel du marché des puces électroniques, Oren Asher décida de continuer à travailler dans le domaine de la CAO. Son nouveau produit, construit pour l'environnement Windows, était un logiciel de CAO qui a dû se frayer un chemin en évitant AutoCAD, le logiciel bien plus cher et bien mieux connu, produit par le leader sur le marché, Autodesk.

« Nous nous sommes donné pour objectif la création des moteurs CAO les plus robustes, à la fois les plus conviviaux et les plus ouverts, mais nous n'avons pas l'intention de rivaliser avec AutoCAD, qui est une application CAO dédiée aux professionnels », fait remarquer Amnon Zohar. « Nous voulions plutôt créer un moteur tout aussi puissant, probablement plus efficace, mais destiné aux développeurs tiers qui voulaient exploiter leurs propres applications. »

En d'autres termes, Ditek voulait intégrer son logiciel dans les applications de ses clients, plutôt que se positionner comme franc-tireur, à l'instar d'AutoCAD. Il s'agissait d'une stratégie sophistiquée qui a bien fonctionné pendant quelque temps, notamment dans des domaines comme l'aménagement paysager et l'amélioration de l'habitat. Le chiffre d'affaires s'est rapidement élevé à

1,4 million de dollars la première année d'activité sous la nouvelle étiquette. Mais cela n'a pas duré longtemps. La deuxième année, le chiffre d'affaires a peu progressé pour n'atteindre que 1,8 million de dollars et Amnon Zohar comme Oren Asher connaissaient la fin de l'histoire. « Les conditions du marché indiquaient nettement que nous ne pourrions prétendre à une croissance spectaculaire, dit Amnon Zohar, même si c'était un modèle rentable, car il rentabilisait cinq années de R-D qui avaient déjà été passées en charges. »

Ditek avait été victime de la révolution technologique. Au moment où les prix d'acquisition de matériel s'effondraient, les utilisateurs d'AutoCAD payaient davantage pour ce logiciel que pour leur matériel. Les clients se montrèrent plus réticents et Autodesk dut prendre des mesures radicales pour assurer sa survie. Comme le déclare Amnon Zohar, « ils se sont rendus compte qu'ils devaient augmenter la chaîne de valeur pour continuer à faire payer le prix qu'ils demandaient pour AutoCAD. C'est pourquoi Autodesk se lança dans une politique d'achat de sociétés d'applications, ce qui déclencha une vague de consolidations dans ce secteur. Ils prirent la décision de passer au stade de société d'applications après avoir été une société de produit. »

Juste au moment où cette consolidation du marché donnait le coup de grâce à Ditek, une autre révolution commençait à se faire jour, dit Amnon Zohar. « L'avènement d'Internet a créé toute une nouvelle stratégie de déploiement en faveur des applications pour un marché vertical de grande consommation, dans la mesure où la portée de ce marché est bien supérieure. » Pour lui, il était évident que Ditek devait se transformer en entreprise centrée sur le Web.

« Nous nous faisons forts d'interpréter les tendances du marché, avant de les utiliser à notre avantage », dit Amnon Zohar. Il a pris la décision de sauter le pas en juin 1999. Sept mois plus tard, il avait apporté la preuve que cette vision des choses pouvait être appliquée. En juin 2000, la société a lancé son site Web, vitrine et test exceptionnels pour les utilisateurs en ce qui concerne leur infrastructure de conception et visualisation.

Réinventer une entreprise en l'espace d'une année a des conséquences importantes pour les salariés. « En juin 1999, nous avions 26 salariés, » dit Amnon Zohar. « À Noël 2000, nous en avions 37. Cependant, seuls sept ont suivi le mouvement, les cinq développeurs principaux qui avaient tous l'expérience de la CAO et avaient élaboré les moteurs CAO, le comptable et moi-même. Nous avons dû modifier l'ensemble des compétences, ainsi que la culture et l'attitude de la société afin d'être en mesure de fonctionner à la vitesse que nécessite Internet. »

Cela signifie que 19 collaborateurs ont dû s'en aller. Amnon Zohar dut expliquer à ces salariés « qu'ils avaient été recrutés dans le cadre d'un autre modèle d'activité. » La majeure partie des personnes licenciées était dans le secteur commercial et de la distribution spécialisée en progiciels, et leurs compétences n'étaient donc pas adaptées à une entreprise web-centrique. C'est pourquoi 30 personnes furent recrutées pour les remplacer.

Tout en transformant son entreprise en une entreprise axée sur le Web, Amnon Zohar a conservé la stratégie de base consistant à ne pas vendre aux consommateurs (« la création de l'image de marque est trop chère »). L'infrastructure logicielle de HomeProject est intégrée comme élément

stratégique de la stratégie Internet de ses clients. Jusqu'à présent, la société compte parmi ses premiers clients les plus réputés BobVila.com/Sears, GE et John Deere sur le créneau de l'amélioration de l'habitat, de l'aménagement paysager et de jardin. Amnon Zohar espère prendre des parts de marché sur d'autres entreprises dans ce domaine et investir d'autres secteurs, notamment ceux de la conception d'usines et de bureaux, de l'aménagement de l'espace et de la configuration de composants. « Nous avons pour le moment le domaine de la conception et de la visualisation entre nos mains », fait remarquer Amnon Zohar. Il a pris contact avec toutes les principales sociétés d'étude de marché, notamment Forrester Research, Jupiter et Gartner. « Nous pensons que ce domaine va s'élargir et, ce faisant, nous serons bien positionnés pour conserver notre avance. Toutes les tendances et les études récentes indiquent que ce domaine deviendra une spécialisation en soi, plutôt que d'avancer à califourchon sur les autres domaines, dont aucun ne convient tout à fait. Certains posent la question suivante : « Pensez-vous que vous pouvez poursuivre indéfiniment sans avoir de concurrents? », ce à quoi nous répondons : « Bien sûr que non. Mais, à mesure que nous plaçons la barre plus haut, les concurrents qui viennent d'arriver devront vraisemblablement nouer des partenariats avec nous plutôt que de recommencer à zéro ce que nous avons déjà réalisé. Et cela ne nous gêne pas le moins du monde. »

PROFIL Nº 2
D-Code

Fondateur : Robert Barnard

« Je pense que ce sont les générations de l'ère de l'information qui donnent le ton à leur époque. Et D-Code se situe exactement au point où elle en est consciente et où elle apprend en même temps. » Robert Barnard

Depuis l'invention de l'écriture, il ne manque pas d'histoires racontant les récriminations des aînés concernant le manque d'expérience de leur progéniture, ni de preuves montrant que les jeunes compensent ce manque d'expérience par leur énergie et leur enthousiasme. Toutefois, au bout de ces quelque 5 000 ans, nous assistons probablement aujourd'hui à la fin de ce scénario. La vitesse des changements en matière de comportements sociaux, de technologie et de goûts a fait voler en éclats la barrière des générations, au point que les parents ne peuvent plus compter sur leur expérience personnelle pour juger (même mal) les attitudes et les comportements de leurs enfants. Dans les années 1950, les parents ne comprenaient pas toujours comment des heures passées devant la télévision ou des goûts totalement nouveaux en matière musicale pourraient changer leurs enfants. Ce sont ces derniers qui, désormais, sont souvent perplexes lorsqu'ils tentent de sonder l'incidence de la culture numérique et de l'Internet sur leur progéniture. Certes, l'expérience constitue toujours un atout; pourtant, elle n'est plus nécessairement le meilleur guide pour savoir ce qui va se produire.

Selon Robert Barnard, l'un des fondateurs de D-Code, qui a créé son entreprise en étudiant ce qu'il appelle les « générations de l'ère de l'information », « il existe une grosse différence entre l'expérience de la vie acquise par la génération actuelle et son expérience de l'ère de l'information ». Son expérience de la vie est de toute évidence limitée, alors que son expérience de l'ère de l'information peut être considérable.

Robert Barnard définit les « générations de l'ère de l'information » comme étant les enfants nés dans la deuxième moitié des années soixante. « Il y a deux générations qui commencent à faire sentir leur influence sur la société. La « génération Nexus » est actuellement âgée de 25 à 35-40 ans, née entre le début des années 1960 et la fin des années 1970. La « génération Vélos » est née entre la fin des années 1970 et le début des années 1990; c'est la première génération qui passera ses meilleures années uniquement dans l'ère de l'information. Alors que chaque génération a grandi dans un environnement qui a façonné les enfants de manière distincte, les générations de l'ère de l'information ont connu des différences plus profondes et plus essentielles au cours de leurs expériences structurantes », dit Robert Barnard. « Ces générations sont tout à fait au courant de l'environnement qui est le leur et qui comporte un certain nombre d'évolutions relativement nouvelles, parents divorcés en plus grande proportion, mondialisation, sans compter la révolution provoquée par Internet et l'ordinateur individuel », fait-il remarquer.

« Je pense que les générations de l'ère de l'information sont les guides de cette même époque », déclare-t-il. « Elles donneront le ton pour les 50 années à venir. Et D-Code se situe exactement là où elle comprend la situation telle qu'elle est. C'est extrêmement plaisant. »

Robert Barnard est chercheur et expert en matière de générations de l'ère de l'information. Sa société fait évoluer le modèle de conseil classique pour des clients comme Royal Bank, BCE, ainsi que les gouvernements provinciaux et fédéraux. « Dans le modèle de conseil classique, dit-il, vous recrutez beaucoup de gens intelligents et vous les mettez dans un bureau. Puis, lorsqu'un projet se fait jour, vous recherchez autour de vous pour trouver quelqu'un de disponible et vous essayez de faire coïncider ce projet avec les compétences. Cela signifie que c'est, à la base, le même groupe de personnes qui travaille sur l'ensemble des projets. Ce que nous faisons, c'est de désigner un responsable de projet compétent (en règle générale, nous mettons deux responsables sur chaque projet) avant de trouver l'équipe que nous pensons être la meilleure possible en Amérique du Nord et de réunir cette équipe pour qu'elle collabore sur le projet en question. »

L'élément essentiel de Robert Barnard est constitué par les « D-Codeurs » : il s'agit d'un groupe composite formé de quelque 400 personnes issues des quatre coins de l'Amérique du Nord et qui sont le reflet de leur génération et la source clé de contenu dans le cadre des recherches et des analyses de D-Code. « Notre objectif est de connaître les générations de l'ère de l'information mieux que quiconque au monde, en tout cas mieux que quiconque en Amérique du Nord, déclare Robert Barnard. La meilleure méthode pour parvenir à cet objectif est de disposer d'un réseau composite formé de gens qui connaissent tout des faits et gestes de cette génération-ci. Nous voulons des collaborateurs qui ont eu plusieurs carrières, qui ont différentes formations, qui ont voyagé. Plus leur vécu est riche, mieux c'est. Il nous semble que les collaborateurs pluridisciplinaires sont capables de travailler sur des projets de type très divers parce qu'ils ont un vécu diversifié. Une personne qui n'a travaillé que dans un seul domaine ne sera pas aussi souple lorsqu'elle travaillera sur un projet qui peut sortir de son domaine de compétence. Nous recherchons essentiellement des individus très intelligents qui sont des dirigeants observateurs, doués en communication, innovants et pluridisciplinaires, capables de comprendre au mieux le vécu des générations de l'ère de l'information.

Environ trois-quarts des « D-Codeurs » se trouvent au Canada et le reste aux États-Unis. Les plus actifs se chargent de deux projets par an. Ils viennent de divers secteurs, propriétaires de petites entreprises, acteurs socioculturels, juristes et réalisateurs de films. « Parmi notre effectif, nous comptons quelqu'un qui est titulaire d'un doctorat (Phd) en sciences démographiques, un autre qui a travaillé dans des cellules de réflexion à Ottawa et quelqu'un qui a travaillé dans un musée pour enfants à Winnipeg. » L'une des salariés de D-Code travaille à temps plein à la gestion du réseau. Elle s'entretient avec les postulants et gère la communication avec le réseau. « Nous essayons sans cesse de trouver de nouvelles méthodes pour impliquer le réseau, dit Robert Barnard. Cet automne, nous avons organisé une "Soirée au cinéma". Nous avons choisi un film intitulé *High Fidelity* adapté à ces générations. Nous avons dit à tout le monde qu'il fallait aller au cinéma tel soir, où que ce soit en Amérique du Nord. A la fin du film, nous en avons discuté sur Internet. Si bien que nous avons réuni des gens à Calgary et à Halifax, aux États-Unis, à Toronto, et nous avons eu toutes sortes de discussions sur le thème des relations humaines. Nous nous sommes bien amusés. »
Les « D-Codeurs » apportent la plus grande partie de l'information qualitative nécessaire à la

pratique de conseil exercée par la société grâce à une grande diversité de techniques. « Nous appelons cela le "moteur analytique" », dit Robert Barnard. Le résultat de leurs recherches est fourni sous trois formes :

• Le développement ultérieur du conseil et de programmes, qui tend à englober des projets importants, notamment le développement d'une stratégie visant à attirer les jeunes investisseurs vers une société d'investissement à capital variable ou le développement d'un nouveau programme de commercialisation destiné aux étudiants et s'articulant autour de la technologie sans fil.

• La recherche personnalisée, qui peut faire intervenir une technique parmi les huit que D-Code emploie pour comprendre les générations. Ces techniques vont du contact rapide par courriel à des groupes de discussion dans lesquels les clients peuvent venir parler à ces générations d'une campagne ou d'un produit particulier, en passant par de longs entretiens avec quelque cent personnes faisant partie de ces générations de l'ère de l'information. D-Code les fait généralement suivre d'études quantitatives destinées à ses clients.

• Les études multi-clients au cours desquelles D-Code repère une question stratégique ayant des incidences importantes afin de relever les tendances régnant au sein des générations de l'ère de l'information. Cela peut s'appliquer à n'importe quel secteur dont la cible est constituée par les générations Nexus ou Velos. Ces projets nécessitent le soutien de 5 à 10 clients importants. Robert Barnard prépare actuellement un projet sur la manière dont les générations de l'ère de l'information considèrent le leadership et, cet été, D-Code publiera *The DNA Report*, qui étudie ces générations dans leur rôle de consommateurs, de salariés et de citoyens.

Robert Barnard voit la croissance sous la forme d'un processus en trois phases. « La première phase est constituée par la construction du réseau. La seconde consiste à élaborer notre liste de clientèle. La troisième, c'est l'agence. Nous avons déjà commencé à construire un réseau en Angleterre, où nous disposons de quatre ou de cinq D-Codeurs. Quand le réseau sera en place et qu'il y aura suffisamment de clients en Angleterre, l'agence ne sera plus bien loin. »

Robert Barnard aimerait s'étendre aux États-Unis, en Europe et en Asie dans les six années à venir. C'est aux États-Unis que ce sera le plus simple. Il espère y ouvrir deux agences dans les deux prochaines années. « Nous pourrions établir une agence à New York la semaine prochaine qui aurait automatiquement à sa disposition un réseau de collaborateurs ayant l'expérience des projets D-Code. La tâche sera plus ardue en Europe et en Asie, mais, lorsqu'il aura la certitude que le modèle de Toronto est parvenu à maturité, il n'y a pas de raison que D-Code ne puisse pas employer plus d'une centaine de collaborateurs d'ici à la fin de cette décennie.

« Il est difficile d'établir un taux de croissance comparatif pour la société, déclare Robert Barnard, dans la mesure où nous sommes les seuls à explorer et à développer ce nouveau modèle d'activité. Nous avons établi d'excellentes relations avec nos clients et la demande est forte. Nous pourrions continuer à croître rapidement, car nous avons passé beaucoup de temps à développer un modèle d'activité assez unique en son genre dont nous sommes satisfaits. Il fonctionne bien.

Si j'avais le tempérament de quelqu'un né à l'ère de l'information, je serais à la recherche d'une nouvelle carrière tous les deux ou trois ans. Je travaille à établir D-Code depuis maintenant six ans et je suis surpris de ne pas m'entendre clamer haut et fort que je vais partir faire autre chose.

En réalité, j'adore ce que je fais à D-Code. Je crois complètement au modèle que nous sommes en train d'élaborer et je veux le voir réussir. J'attends également avec impatience d'avoir l'occasion de le tester dans différents pays afin de montrer que ce modèle fonctionne. Je pense que les deux années qui viennent seront intéressantes, non pas que les six dernières années ne l'aient pas été. Il me semble seulement que chaque année qui passe est plus intéressante que la précédente. »

PROFIL Nº 3
Research in Motion

Président du conseil d'administration
et vice-président-directeur général : Jim Balsillie (en photo)
Vice-président-directeur général : Mike Lazaridis

« Je n'ai jamais vu d'organigramme. Cela me ferait probablement un drôle d'effet si j'en voyais un. Pour moi, cela n'a vraiment aucun sens. Nous avons des responsables d'équipe qui exercent leurs responsabilités et des collaborateurs qui travaillent avec eux, mais ces notions de hiérarchie, de droit de faire quelque chose et de grimper dans la hiérarchie et tout ce qui va avec, non, je ne me sens pas concerné par cela. Tout ce que cela génère, ce sont des jeux de coulisses. »
Jim Balsillie

Research in Motion (RIM) a fait ce que tant de visionnaires rêvent de faire : elle a créé un nouveau marché en mettant en place un service dont personne ne pensait avoir besoin avant que ce service n'apparaisse. Avec ses modems donnés sans fil de la taille d'une main, connectés en temps réel à la messagerie électronique, elle est en train de transformer les habitudes de travail et de faire sortir de leurs bureaux les gens d'affaires. Lorsqu'en 1998 RIM a dévoilé son dernier modèle, le BlackBerry, les ventes ont littéralement explosé, propulsant cette entreprise dont le siège social se situe à Waterloo sur le devant de la scène mondiale et la transformant en acteur à forte visibilité de la révolution Internet.

Tout cela s'est produit à la vitesse de l'éclair. En 1994, lorsque RIM a lancé le précurseur du BlackBerry, elle employait 30 salariés et son chiffre d'affaires annuel s'établissait à 2,8 millions $CAN. Pour l'exercice clos en février 2001, le chiffre d'affaires avait atteint plus de 250 millions $CAN et la société employait 1 200 salariés. Cependant, malgré ce parcours sans faille, elle a subi le même sort que les entreprises Internet au cours de l'année 2000, pendant laquelle le cours de son titre a varié de 35 à 260 dollars à la Bourse de Toronto.

Il faut des nerfs d'acier pour diriger une société comme RIM. Basée à Waterloo (Ontario), elle est dirigée par deux partenaires, l'un et l'autre co-présidents directeurs généraux : Jim Balsillie, qui a en charge l'aspect financier, commercial et marketing, et Mike Lazaridis, qui s'occupe de l'aspect technologie, opérations et production. C'est lui qui a créé RIM en 1984 en rassemblant une équipe de collaborateurs compétents et férus de technique en quête d'un projet qui tienne la route. Jim Balsillie l'a rejoint en 1992, au moment où le chiffre d'affaires de la société s'établissait autour du demi-million de dollars et où elle comptait moins de 20 salariés. « Ils avaient travaillé dans trois ou quatre secteurs différents lorsque je suis arrivé, dit Jim Balsillie, et nous avons décidé de nous recentrer sur le créneau du sans fil en combinant mobilité et données numériques. »

C'était, à l'époque, une décision visionnaire : Internet avait encore un côté secret et les appareils

sans fil n'étaient même pas encore en vue. Pourtant, Jim Balsillie estime que la décision prise n'était pas due au hasard. « C'est une question de foi, explique-t-il. Lorsque des présidents-directeurs généraux choisissent une technologie de pointe, c'est tout aussi révélateur de leurs inclinations personnelles que de leur esprit logique. « Ce sont vos visions qui sont véritablement centrales, dit-il, et ce sont les circonstances qui vont décider du sort qui sera réservé aux directions que vous avez indiquées. Nous avons fait les bons choix. A posteriori, ces choix ont vraiment été très bons. » Entre-temps, il a fallu cependant beaucoup de perspicacité pour s'adapter en fonction de chaque évolution technologique. « Nous jouons toujours actuellement à ce jeu qui consiste à se positionner, à être à l'affût, à s'adapter et à chercher à s'imposer, autant de choses qui vous confortent de manière systématique dans votre position au sein d'un secteur qui, selon vous, va prendre de l'importance. »

Mais la souplesse a ses limites en matière de stratégie une fois qu'a été fixée la direction principale. « Il vous faut continuer à travailler à partir de la situation dans laquelle vous vous trouvez, fait remarquer Jim Balsillie. Est-ce bien ou mal? Je n'en ai aucune idée. Dans 99 % des cas, vous êtes dans une situation à laquelle vous ne pouvez rien changer. C'est comme cela, et on se dit : "Que vais-je faire?" Peut-être que, lorsque nous aurons soixante ans, nous réfléchirons pour savoir si nous avons bien vécu ou non, mais, d'ici là, nous avons une culture qui s'adapte très facilement. »

Étant donné cette philosophie, Jim Balsillie pense que le secret de la réussite passe presque entièrement par la manière dont la stratégie est mise en œuvre. « En termes de vision au sens large, ce que nous avons à faire est assez évident. C'est l'exécution qui change tout, au fond. Il vous faut mettre le plan à la bonne échelle. Il vous faut maintenir la rentabilité de votre matériel. Il vous faut réaliser des marges. Toute votre approche de l'entreprise doit être vraiment efficace et sans à-coups. » Dans chacun de ces domaines, RIM est implacable : l'entreprise fixe des objectifs et des directions claires pour ce qui doit être fait, en fonction de tel cahier des charges et des délais. « Une entreprise, c'est 5 % de stratégie et 95 % de réalisation. »

Ce serait cependant une erreur d'imaginer que cette démarche exigeante implique une forme ou une autre d'organisation militaire. C'est tout à fait l'inverse. Jim Balsillie ne croit pas aux structures de direction officielles, avec leurs hiérarchies et leurs procédures de rapport. S'il avait cru en ces structures, RIM aurait implosé depuis longtemps. « Nous n'avons pas d'organigramme, dit-il. Je n'en ai jamais vu et cela me ferait probablement un drôle d'effet si j'en voyais un. Pour moi, cela n'a vraiment aucun sens. Nous avons des responsables d'équipe qui exercent leurs responsabilités et des collaborateurs qui travaillent avec eux, mais cette notion de hiérarchie, de droit de faire quelque chose, et de grimper dans la hiérarchie et tout ce qui va avec, non, je ne me sens pas concerné par cela. Tout ce que cela génère, ce sont des jeux de coulisses. Si une société commence à verser dans ce travers, ce seront les "arrivistes aux dents longues" qui vont prospérer, pas nécessairement les meilleurs, ceux qui sont capables de faire le travail qui doit être fait. C'est pour cela qu'il faut être très prudent. Nous sélectionnons les candidats et nous procédons à des entretiens avec soin, car nous sommes très protecteurs à l'égard de la culture de l'entreprise.

« Vous savez où vous allez. Vous veillez à recruter des collaborateurs intelligents, motivés et intègres; vous leur donnez toute latitude pour qu'ils puissent faire ce en quoi ils excellent. C'est une structure qui délègue les responsabilités, qui implique, qui est dynamique, fluide, où tout se fait en réseau et en commun. L'unité de production est un petit peu plus structurée; c'est indispensable,

dans la mesure où vous fabriquez des radios par petits morceaux, mais le volet commercial et marketing est peu organisé, à bien des égards. Vous faites donc correspondre les aspects structurels et les tâches critiques. »

Chaque lundi, Jim Balsillie décroche le téléphone pour sa téléconférence qui réunit les 80 ou 90 collaborateurs clés des secteurs commerce et marketing répartis dans 10 ou 15 agences en Amérique du Nord et en Europe. « Chacun passe une minute à expliquer ce qu'il a fait la semaine précédente et ce qu'il va faire pendant la semaine qui commence, dit Jim Balsillie. Cela peut durer une heure et demie et laisse libre cours, en toute franchise, à des échanges, à une visibilité, à une reconnaissance des responsabilités, à des motifs de satisfaction et à des applaudissements. Nous dépendons tous les uns des autres et nous sommes tous responsables les uns envers les autres; et lorsque quelqu'un ne jette pas toutes ses forces dans la bataille, cela se voit clairement. À l'inverse, on voit très bien si quelqu'un fait du bon travail. C'est visible et évident, et cela est accepté et confirmé. Il n'y a aucune magie là-dedans. »

Grâce à ce niveau de communication et d'objectifs mis en commun, Jim Balsillie essaie de rester à l'écart afin que ses responsables clés puissent faire leur travail. « Ils s'organisent eux-mêmes. Je ne voudrais pour rien au monde me mêler de cela, dans la mesure où je ne suis pas suffisamment près du terrain pour suggérer la meilleure voie à suivre. Je peux discuter d'un problème. Je peux discuter d'une occasion. Je discuterai d'une question qui doit être traitée s'il s'agit d'une priorité, et je verrai qui va s'en occuper et qui va être persuadé de s'en charger, et je garderai cela en mémoire. Et si quelqu'un s'en charge, c'est formidable. Cela ne me gêne pas. »

Puisque les circuits de communication restent aussi largement ouverts, Jim Balsillie n'a pas de procédure d'approbation officielle pour les décisions prises par ses directeurs. « Vous n'allez pas vers eux imbu d'importance et d'autorité, mais plutôt en faisant preuve de beaucoup de compétence et d'esprit logique, d'expérience et d'ouverture vers l'avenir. Il m'arrive de dire : "Cela ne me semble pas très judicieux" ou "Pourquoi voulez-vous faire cela?". Je les questionne ou j'arrive pour leur faire part de mes idées. Lorsqu'un problème est tout particulièrement épineux, cela saute aux yeux. Et s'il s'agit d'un problème épineux, je demande : "Qu'en pensez-vous?". Avec un peu de chance, les gens aborderont les problèmes de cette façon-là. »

Cette démarche s'applique même aux décisions concernant le budget R-D, qui peut être un gouffre pour les entreprises qui n'y prennent pas garde. « Il est nécessaire que les recherches soient effectuées en ne perdant pas le marché de vue, dit Jim Balsillie. On ne fait pas des recherches simplement parce que l'on est intrigué. S'il existe un avantage technique essentiel qui s'avère perturbateur et que nous pouvons intégrer dans nos produits de manière à nous permettre d'améliorer ou d'affiner la proposition de valeur, alors c'est parfait. »

RIM se perçoit comme une société de recherche spécialisée dans la mise au point de nouveaux produits. Au cours des trois dernières années, l'entreprise a dépensé entre 15 et 20 % de son résultat en R-D, soit 12 millions de dollars US pour l'exercice clos en février 2000. Jim Balsillie pense que ce budget R-D s'élèvera à 25 millions, voire 40 millions de dollar US. Mike Lazaridis est directeur technique et président et est donc responsable de la mise en œuvre de ces décisions,

bien que les deux hommes tiennent avec force à ce que tout le monde mette l'accent sur le résultat final de son travail. « Nous disposons d'un ensemble d'études de marché et de groupes-témoins assez rigoureux, ainsi que d'une idée très claire de la proposition de valeur que nous souhaitons avancer, dit Jim Balsillie. Et toutes les technologies vont dans ce sens. »

Chaque fois qu'est proposée une recherche qui remplit ces critères de pertinence, Jim Balsillie et Mike Lazaridis ne lésinent pas. Ils ne déterminent pas le budget R-D en appliquant une formule quelconque liée au résultat, ni une quelconque autre formule. « Nous dépensons ce que nous avons besoin de dépenser, dit Jim Balsillie. C'est un peu comme s'il s'agissait de lancer une fusée dans l'espace. On peut toujours dire : "Voilà le budget carburant dont vous disposez. Bonne chance!" Ou alors, on peut dire : "Voilà ce dont nous avons besoin pour aller en orbite." Ce n'est pas vraiment gênant si je dispose de 5 % de carburant de plus qu'il ne faut, mais, s'il m'en manque 5 %, impossible de parvenir à destination. La mise en place d'une procédure contraignante d'élaboration de budget entièrement prévisible et maîtrisable ne fait souvent que générer des dysfonctionnements dus à des impératifs de protection ou à une dépense artificielle du budget. Je ne suis pas convaincu que ce type de procédures et de démarches historiques ne soient pas un peu anachroniques à l'époque où nous vivons. On fait ce qu'il y a à faire. »

« Je dois autoriser certaines dépenses, mais je ne pense pas avoir jamais refusé quoi que ce soit. Chacun sait que je regarde de quoi il s'agit lorsque je signe. Et si je regarde de quoi il s'agit, je m'attends à ce que chacun sache ce qu'il est en train d'acheter, à ce chacun ait négocié ferme et à ce que chacun considère cette dépense comme s'il s'agissait de son propre budget. C'est donc toujours parfaitement justifié. Mais, au bout du compte, qu'est-ce que je pourrais dire? Non, vous ne pouvez pas acheter ce module pour le système d'ERP? Non, vous ne pouvez pas vous inscrire à cette formation dont vous avez besoin? »

Cependant, même s'il n'essaie pas d'exercer un contrôle sur les décisions budgétaires spécifiques, Jim Balsillie contrôle de près le niveau général des dépenses. « Nous observons les chiffres. Nous savons à combien s'élève le chiffre d'affaires quotidien et nous connaissons le niveau des dépenses. Notre directeur financier sait exactement ce qu'il convient de faire pour atteindre les performances que nous recherchons. Nous savons donc si la situation financière est tendue et s'il existe un coussin, et, lorsque nous sentons que nous sommes « justes », nous modifions dans un premier temps nos objectifs de ventes ainsi que le volume de nos dépenses. Et, si nous savons que tout le monde agit au mieux de ses possibilités, nous donnons des orientations à plus long terme. »

En dernière analyse, RIM doit rendre des comptes à ses actionnaires pour l'ensemble des décisions prises. « Le directeur financier joue un rôle prépondérant entre les opérations et les attentes extérieures. Nous prenons nos directives des marchés, qui n'ont pas de scrupules et disent, ce n'est pas ce que nous voulions! Patatras! On sait que la correction va toujours venir d'un côté ou de l'autre. On est bien obligé de s'y adapter. »

COMMANDITAIRES

Des compétences juridiques à l'échelle mondiale

Définies par une expertise au niveau local

Depuis 1949, Baker & McKenzie s est constitu e une client le juridique de dimension mondiale. Aujourd hui, avec 61 succursales r parties dans 35 pays, nous intervenons dans les centres financiers et commerciaux les plus importants du monde, ce qui nous donne une couverture g ographique nulle autre pareille. S appuyant sur des juristes dipl m s localement ayant une compr hension aigu des pratiques juridiques et commerciales de leur march et de leur r gion, nos succursales constituent un r seau mondial sans faille. Elles sont r actives et inform es. , l chelle mondiale et locale. Reli es.

BCE Place, 181 Bay Street, Bureau 2100, Toronto, ON M5J 2T3
Associé directeur : Edward Kowal – 416 863-1221
www.bakernet.com/toronto

Banque de Montréal

La Banque de Montr al est fi re de parrainer la Foire aux id es depuis 1993 et se fait un plaisir d apporter son soutien un v nement qui favorise les id es et les relations nouvelles. Les entreprises innovantes, dynamiques et en croissance rapide doivent relever des d fis originaux et exigeants. Dans ce cadre, la mise en commun des meilleures pratiques et autres opinions au sein d un groupe partageant les m mes pr occupations constitue un excellent moyen de g n rer des solutions pratiques. La Banque de Montr al s est engag e en faveur du d veloppement et de la croissance des entreprises canadiennes et vous propose toute une gamme de produits et de services concurrentiels qui vous aideront atteindre vos objectifs.

55, rue Bloor Ouest, 14e étage, Toronto, ON M4W 3N5
Directeur principal, Industries des sciences et des techniques – 416 927-4471
Division Banque d'affaires
www.bmo.com

COMMANDITAIRES

Le commerce lectronique inter-entreprises enregistre actuellement une croissance soutenue. De nombreux experts pr disent que le commerce lectronique fera bient t partie int grante de l activit de toutes les entreprises qui r ussissent.

Bell Canada propose toute une gamme de solutions en commerce lectronique, con ues pour r pondre aux besoins de votre entreprise, de la connectivit et de l h bergement aux r seaux priv s virtuels s curis s. Si vous souhaitez en savoir plus sur ce que le commerce lectronique peut apporter votre entreprise, visitez le site Commerce lectronique de Bell Canada l adresse suivante : http://www.bell.ca/en/ps/bus/ecomm/ ou communiquez avec l un de nos experts Commerce lectronique au 1 888 822-2355 (BELL). Vous d couvrirez quels sont les produits et services qui correspondent aux besoins de votre entreprise.

Bell Canada est fi re, cette ann e encore, de parrainer la Foire aux id es. Notre participation des initiatives de ce type refl te notre engagement aider les entreprises r ussir dans un environnement en constante mutation.

Visitez le site www.bell.ca ou appelez le 416 310-BELL.

La BDC met tout en uvre pour aider les petites et moyennes entreprises. Nous sommes au service des PME canadiennes chaque tape de leur cycle d activit et d un bout l autre du spectre des secteurs industriels, des services et des entreprises de gros et de d tail. BDC donne aux petites entreprises les moyens de se montrer innovatrices, productives et orient es vers la croissance. Elle leur fournit un soutien en proposant des services de conseil et des services financiers avec une attention particuli re pour les secteurs de la technologie, du commerce lectronique et de l exportation.

Pour plus d information, veuillez communiquer avec :

Banque de Développement du Canada
150, rue King ouest, bureau 100, Toronto, ON M5H 1J9
John S. Geddes, vice-président, Ontario, Groupe-conseil BDC – 416 952-8254
Michel Leduc, vice-président et directeur régional, Toronto – 416 952-3284

COMMANDITAIRES

Chartered Accountants of Ontario

Les grandes entreprises de l Ontario font confiance aux comptables agr s qu elles consid rent comme des conseillers externes de confiance et des membres cl s de leur quipe de direction.

Aujourd hui, les comptables agr s travaillent au sein des quipes de direction de presque toutes les soci t s et entreprises, la fois dans leurs propres entreprises et dans les organismes du secteur public, au service des soci t s commerciales individuelles de toutes les tailles.

L Institut des comptables agr s de l Ontario repr sente quelque 33 000 comptables agr s et futurs comptables agr s. L ICCA travaille en partenariat avec les autres instituts de comptables agr s canadiens afin d tablir des normes et des programmes nationaux qui servent de r f rence dans le monde entier.

L'Institut des comptables agréés de l'Ontario
69, rue Bloor Est, Toronto, ON M4W 1B3
Tél. : 416 962-1841, poste 269; téléc. : 416 962-5500
Kevin McGuire, directeur des affaires gouvernementales

CDNX VENTURE

CDNX, march de capital de risque public canadien, fournit aux soci t s mergentes un acc s aux capitaux d investissement par l interm diaire d une bourse nationale haut de gamme et bien r glement e, con ue en fonction des besoins sp cifiques des soci t s mergentes. Sur un cr neau unique en son genre, CDNX offre galement aux investisseurs une solide opportunit d investir, dans un march bien r glement , dans des soci t s dynamiques, innovantes et en pleine croissance.

En 2000, premi re ann e enti re d activit , CDNX a d pass ses objectifs cl s de r ussite (activit Finances et gradation boursi re). Les soci t s inscrites aupr s de CDNX ont lev pr s de 2,4 milliards de dollars et les 45 soci t s transf r es par CDNX constituent pr s de 40 % des nouvelles cotations la Bourse de Toronto.

En partenariat avec nos membres, les soci t s cot es et les investisseurs, CDNX favorise l activit des entreprises et le d veloppement conomique sur l ensemble du territoire canadien par l interm diaire de plus de 2 600 soci t s cot es. CDNX a des bureaux dans quatre villes : Toronto, Calgary, Vancouver et Winnipeg.

Pour savoir comment faire passer votre entreprise un palier sup rieur gr ce CDNX, veuillez communiquer avec :

CDNX
Delilah Panio, responsable du développement des entreprises
Tour de la Bourse, 6e étage,
130, rue King ouest, Toronto, ON M5X 1E5
Numéro sans frais : 1 877 421-CDNX; ligne directe : 416 860-4116;
courriel : dpiano@cdns.ca

COMMANDITAIRES

PENSER EN INVESTISSEUR[MC] – Voilà comment nous agissons en affaires

Le secteur des services aux entreprises de haute technologie de CIBC est en passe de devenir le partenaire financier pr f r des premi res entreprises technologiques canadiennes. Nos comp tences dans ce secteur vous donnent une compr hension approfondie des probl mes li s votre activit . Nous sommes une quipe de professionnels sp cialis s et motiv s, compos e notamment de banquiers et de conseillers technologiques chevronn s, qui comprennent le march , les d fis que vous devez relever, ainsi que les possibilit s qui vous permettront de lutter avec les meilleures armes.

Gr ce nos partenariats tendus tant au sein de CIBC qu en externe, le Groupe des services aux entreprises de haute technologie propose des solutions et des moyens pour r pondre l ensemble de la croissance de vos besoins financiers. Nous fournissons des solutions de qualit dans le domaine du conseil et des finances pour chaque tape du d veloppement de votre entreprise.

Mauro Spagnolo, vice-président, Services aux entreprises de haute technologie
mspagnolo@kbb.cibc.com

Cisco Systems est le chef de file mondial de la mise en r seau pour Internet. Les solutions r seau de Cisco relient les hommes, les syst mes et les r seaux informatiques permettant l acc s et le transfert d information ind pendamment des diff rences d heure, de lieu ou de type de syst me informatique.

Internet est en passe de modifier la mani re dont les gens travaillent, vivent, apprennent et se distraient, et Cisco Systems est un exemple de la puissance de cette r volution. En d ployant largement les solutions d affaires s appuyant sur Internet, Cisco Systems a permis de r aliser des conomies de plus de 87 milliards de dollars par an en charges d exploitation et a mis au point de nombreux outils pour aider les entreprises acc l rer leur r ussite sur Internet.

Des renseignements complémentaires relatives à la société, ainsi que des outils en libre accès peuvent être trouvés sur le site : www.cisco.com

COMMANDITAIRES

Deloitte & Touche est fi re de parrainer la Foire aux id es et l Alliance des innovateurs.

La majorit de nos clients sont de petites et moyennes entreprises. Nos clients nous demandent divers services professionnels motiv s par leurs objectifs de croissance et les enjeux inh rents la gestion d une entreprise qui se d veloppe.

Nous savons que vous tes sans cesse la recherche de nouvelles m thodes qui vous permettent d augmenter votre rentabilit , d am liorer la prise de d cisions et de g rer votre entreprise avec efficacit . Nous comprenons galement qu il s agit l d objectifs volutifs pour des entreprises qui se d veloppent aussi vite que la v tre. Nous avons les comp tences et les experts pour vous aider.

Deloitte & Touche

181, rue Bay, bureau 1400, Toronto, ON M5J 2V1
Keith Pennells, C.A. au 416 601-6315 ou à l'adresse suivante :
kpennells@deloitte.ca

EDC SEE

Export Development Corporation
Société pour l'expansion des exportations

Les exportateurs canadiens de toute taille ont recours la Soci t pour l expansion des exportations (SEE) qui les aide se d velopper et prosp rer sur les march s internationaux. La SEE est un tablissement financier canadien qui s emploie exclusivement fournir des services financiers commerciaux en faveur des exportateurs et des investisseurs canadiens sur quelque 200 march s. Fond e en 1944, la SEE est une soci t d tat qui fonctionne comme un tablissement financier commercial. Gr ce nos solutions assurances et finance, nous sommes en mesure d aider les exportateurs tre concurrentiels l chelle mondiale, notamment sur les march s mergents et les march s haut risque.

Il n existe pas d entreprise qui soit trop petite pour exporter et il n existe pas d exportateur qui soit trop petit pour la SEE. Les soci t s qui r alisent un chiffre d affaires annuel l export ne d passant pas 1 million de dollars peuvent communiquer avec un d cideur SEE en appelant notre quipe des exportateurs en essor au 1 800 850-9626 (ouvert de 7 h 30 20 h 00, heure de l Est). Les exportateurs d passant ce chiffre peuvent communiquer avec leur agence r gionale SEE la plus proche au 1 888 332-3777; ils entreront imm diatement en contact avec l interlocuteur qu il leur faut.

150, rue York, bureau 810, Toronto, ON M5H 3S5
Ruth Fothergill, vice-président régional, Ontario
Courriel : rfothergill@edc-see.ca
www.edc.ca

COMMANDITAIRES

Global Capital Partners Inc.

Objet : Global Capital Partners Inc.

Banque d'investissement au service des sociétés émergentes et de taille moyenne

Global Capital Partners. Nous conseillons ' ce que le Canada a de meilleur ". Nous sommes une quipe professionnelle de banquiers et d entrepreneurs sp cialis s en investissements au service des soci t s mergentes et de taille moyenne.

Nos associ s d l gu s s appuient sur leur exp rience de capital de risque, de financiers d entreprise, de sp cialiste en fusions et acquisitions et d experts en valuation de soci t s pour conseiller les soci t s canadiennes d exception

Nos comp tences et notre exp rience, issues d une longue pr sence sur les march s et d un actif de transactions r ussies, font de nous le banquier d investissement de choix pour de nombreuses soci t s canadiennes dynamiques, notamment Coretec Inc., NHB Group Inc. et Home & Rural Appliances.

Global Capital Partners — Au service de ce que le Canada a de meilleur

155, avenue University, bureau 1220, Toronto, ON M5H 3B7
Kevin Wilson : 416 867-9099, poste 222; courriel : kwilson@globalcp.com
Jonathan Edgett : 416 867-9099, poste 223; courriel : jedgett@globalcp.com

Gowling Lafleur Henderson LLP | Avocats | Agents Brevets et Marques commerciales |

GOWLINGS

Notre propriété intellectuelle protège la vôtre

Forts d une r putation internationale en mati re de propri t intellectuelle et d une expertise nationale en commerce lectronique et en l gislation des entreprises, nous avons les comp tences et l exp rience qui nous permettent de prot ger votre capital intellectuel, de la conception l introduction en Bourse, les fusions et acquisitions et plus encore.

David Pamenter, Toronto — 416 862-3611
John Durdan, R gion de Waterloo — 519 575-7535
Grant Jameson, Ottawa — 613 786-8663
Victor Buza, Hamilton — 905 540-3263

www.gowlings.com

Gowlings est fière de parrainer la Foire aux idées

Montréal Ottawa Toronto Hamilton Région de Waterloo Calgary Vancouver Moscou

COMMANDITAIRES

Hewlett-Packard en bref

Hewlett-Packard a une tradition de soutien et de promotion de l apprentissage permanent tout au long de la vie gr ce la technologie, la philanthropie et l action communautaire. Nous sommes fiers de parrainer la Foire aux id es, forum favorisant le partage des innovations et des comp tences en vue du d veloppement conomique des entreprises forte croissance de l Ontario.

Hewlett-Packard est l un des premiers fournisseurs mondiaux de solutions et de services d informatique et d imagerie, dont l objectif est la cr ation de produits d information acc l rant la progression des connaissances et am liorant fondamentalement l efficacit des ressources humaines et des entreprises.

5150, chemin Spectrum
Mississauga, ON L4W 5G1, ou visitez notre site à l'adresse www.hp.ca

e proud

IBM est fière d'apporter son soutien à la Foire aux idées.

Gardez une longueur d'avance sur la concurrence grâce aux solutions affaires électroniques.
Visitez **ibm.com** dès aujourd'hui afin de prendre un avantage décisif.

IBM

IBM, e business et le logo e business sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines et sont utilisés sous licence par IBM Canada Ltée

COMMANDITAIRES

launchworks

Plug In!

Avec des succursales Toronto, Calgary et Vancouver, Launchworks est la source canadienne de capital de d marrage destin aux entreprises croissance rapide sp cialis es dans les logiciels et la technologie. Fourni dans un premier temps par l interm diaire du r seau important du Groupe Launchworks, le capital de d marrage permet aux partenaires d acc der au capital financier, intellectuel et de ressources qui est indispensable la r ussite des soci t s mergentes.

Comme quelques-uns de nos investisseurs directs dans notre mod le d activit , BMO Nesbit Burns, Thomson Kernaghan, Yorkton Securities and divine inc. offrent nos partenaires d investissement des possibilit s de mise en valeur en mati re de r seautage et de partenariat, tant sur le plan national qu international.

Launchworks inc.
350, rue Bay, 6e étage, Toronto, ON M5H 2S6
Tél. : 416 862-5515; téléc. : 416 862-5510; numéro sans frais : 1 866 743-7701
www.launchworks.com
toronto@launchworks.com

Microsoft®

Microsoft Canada en bref

Filiale canadienne de Microsoft Corporation, Microsoft Canada est le chef de file en mati re de fourniture de solutions logicielles qui aident les entreprises r ussir dans le domaine de l conomie num rique. Notre mission est de permettre aux hommes de se d velopper gr ce des logiciels exceptionnels, tout moment, partout et sur tous les appareils.

Microsoft Canada fournit des services de conseil, des services commerciaux et de support technologique aux entreprises de toutes dimensions. Nous proposons galement des programmes sous licence d utilisation pour des logiciels sp cialement con us afin de r pondre aux besoins des petites et moyennes entreprises croissance rapide.

Pour en savoir plus sur nos solutions pour votre entreprise, veuillez visiter notre site l adresse suivante : www.microsoft.ca/smallbiz ou appeler notre ligne d information commerciale au 1 800 563-9048.

Microsoft Canada, 320, boul. Matheson ouest, Mississauga, ON L5R 3R1
Tél : 905 586-0434
Cheri Chevalier, directeur du marketing, PME
cheric@microsoft.com

COMMANDITAIRES

ORENDA

CORPORATE FINANCE

Orenda est une soci t ind pendante de conseil financier aux entreprises qui propose des conseils financiers strat giques, l ve des capitaux (emprunts et prise de participation) au Canada et aux tats-Unis et apporte son soutien aux clients dans le cadre d acquisitions ou de cessions d entreprises.

En apportant les comp tences diverses mais compl mentaires ainsi que l exp rience de ses quinze partenaires *sur* chaque dossier, Orenda aide les propri taires et les exploitants d entreprises optimiser la valeur pour les actionnaires et obtenir les meilleures conditions possibles par la mise en ˚uvre d un processus concurrentiel.

Fond e en 1990, cette soci t est une entreprise de premier ordre sur le cr neau qu elle occupe dans le domaine du service aux soci t s priv es de taille moyenne et aux soci t s publiques cot es en Bourse tablies de longue date, et du service leurs actionnaires.

Tour Canada Trust, Place BCE, 161, rue Bay, bureau 4220, Toronto, ON M5J 251
Scott Fowler 416 594-9018 – sfowler@orendacf.com
Dan Lioutas 416 594-3424 – dlioutas@orendacf.com
Internet : www.orendacf.com

ROYAL BANK

Membre du Groupe financier Banque Royale

La Banque Royale est l tablissement financier le plus important du Canada. Elle propose depuis 1994 des services sur mesure pour r pondre aux attentes des clients Industries des sciences et des technologies (IST). La Banque Royale et ses filiales cl s, RBC Dominion Securities, RBC Capital Partners et RBC Ventures Inc., forment un r seau avec les experts de IST afin de proposer des services couvrant l ensemble des besoins priv s et commerciaux.

Num ro 1 dans le domaine en pleine croissance des IST, l quipe de la Banque Royale, compos e de plus de 65 gestionnaires de comptes r partis sur 20 sites strat giques, propose une attention sp cialis e, des solutions innovantes et un acc s en r seau quelque 6 000 clients des secteurs des m dias et du divertissement, des technologies de l information ainsi que des sciences de la vie et de la sant . Les ressources sont fournies aux clients IST tout au long des cycles de vie de leur activit , du pr d marrage la phase de croissance, en passant par les introductions en Bourse et l entr e sur le march mondial et elles s appuient sur l expertise de l ensemble des membres de Groupe Financier Banque Royale. Si vous souhaitez obtenir davantage d informations sur l initiative IST de Banque Royale, visitez notre site Web l adresse suivante : www.royalbank.com/kbi

Les demandes concernant les industries des sciences et des technologies (IST) peuvent être adressées à :
Brent Keating, directeur Marché IST, Technologies de l'information
260, chemin Beaver Creek Est, 2e étage, Richmond Hill, ON L4B 3M3
Téléphone : 905 764-4381; courriel : brent.keating@royalbank.com

COMMANDITAIRES

TSE

Toronto Stock Exchange

La Bourse de Toronto (TSE) est la plus ancienne bourse canadienne et se classe constamment parmi les 10 premi res bourses mondiales en termes de capitalisation boursi re. Avec plus de 1 400 soci t s cot es et 944 milliards de dollars chang s en 2000 la Bourse de Toronto, c est le monde entier qui s change au Canada.

. la Bourse de Toronto, l un de nos premiers objectifs est de nouer des partenariats avec nos soci t s cot es afin qu elles r ussissent sur les march s boursiers. Nous nous r jouissons d avoir parrain la Foire aux id es 2000 et nous esp rons tre bient t le partenaire de votre entreprise.

Nous vous invitons obtenir davantage d information sur la mani re dont la Bourse de Toronto peut favoriser la croissance de votre entreprise en communiquant avec les Services aux entreprises (Inscription et cotation) au 416 947-4728.

130, rue King ouest, Toronto, ON M5X 1J2
Internet : www.tse.com

ups

Commerce lectronique. Logistique. changes mondiaux. Lorsqu il s agit d acheminer des marchandises rapidement aux quatre coins de la plan te et de g rer l int gralit de la cha ne logistique, un nombre croissant d entreprises se tournent vers une soci t internationale disposant des ressources et des comp tences indispensables l chelle mondiale. Ce partenaire solutions entreprises, c est

UPS

UPS est la plus grande soci t au monde en mati re de messagerie express et de livraison de colis destination de plus de 200 pays et territoires, partout dans le monde, et, ce titre, propose galement des solutions d affaires afin de favoriser la croissance des soci t s. C est le cas des nouveaux services transfrontaliers destination des tats-Unis qu UPS vient de lancer en f vrier 2001 afin d aider les entreprises canadiennes minimiser l incidence frontali re entre le Canada et les tats-Unis.

En Am rique du Nord et dans le monde entier, des proc dures personnalis es de commerce lectronique, des outils de gestion de la cha ne logistique et des outils "UPS OnLine" aident les entreprises rivaliser dans un monde commercial virtuel.

Faites confiance UPS pour prendre en main vos besoins de distribution et pour assurer la croissance de votre entreprise.

6285, promenade Northam, 4e t ge, Mississauga, ON L4V 1X5
Geoff Bastow, vice-président, Développement des entreprises
Tél. : 905 676-6274
gbastow@ups.com

COMMANDITAIRES

VenGrowth

La plus importante société de capital de risque au Canada

Avec pr s de 1 milliard de dollars d actif g r s, VenGrowth est le n¡ 1 canadien du capital de risque technologique. Fort de ses excellents r sultats obtenus sur deux d cennies, VenGrowth dispose de l quipe d investissement la plus exp riment e et la plus perfectionn e alliant expertise en capital de risque et en capital op rationnel. Depuis sa cr ation en 1982, VenGrowth a investi pr s de 500 millions de dollars dans plus de cent soci t s pour le compte des plus grands fonds de pension, de compagnies d assurance, de fondations pour la famille et d investisseurs priv s. Parmi les investissements cl s que nous avons r alis s, citons notamment Tundra Semiconductor Corp., Genesis Microchip Inc. et Longview Solutions Inc. Partenaire canadien privil gi en mati re de capitaux, VenGrowth s engage s lectionner et soutenir les entreprises les plus prometteuses et aider activement nos soci t s mettrices afin qu elles puissent devenir des chefs de file mondiaux.

145, rue Wellington ouest, bureau 200, Toronto, ON M5J 1H8
950, rue Winter, bureau 2600, Waltham, MA 02451
www.vengrowth.com
Personne-ressource : Earl Storie, administrateur délégué – 416 971-6656

ENTREPRISES ET SITES WEB PARTICIPANTS

Accord Plastics Corporation
www.accordplastics.com
Activation Laboratories Ltd.
www.actlabs.com
AdCulture Group Inc.

Aero-Safe Technologies Inc.
www.tony@aerosafe.com
Aiolos Engineering Corporation
www.aiolos.com
Alexandria Moulding Inc.
www.alexmo.com
Almac Conveyor Co Ltd.
www.almac.com
Alutron Modules Inc.
www.alutronmodules.com
Armo-Tool Limited
www.armotool.on.ca
Arqana Technologies Inc.
www.arqana.com
Assured Packaging Inc.

Axiom Technologies Limited
www.axiom.on.ca
Basic Technologies Corporation
www.basic.ca
Bay Communications

BMP Metals Inc.
www.bmpmetals.com
BTC Logistics Division of Burnet Traffic Consultants Ltd.
www.btclogistics.com
Business Ambassador, Ontario Government
www.tomvassos.com
Cancable Inc.
www.dependableit.com
Cansult Limited
www.cansult.com
CGL Manufacturing Ltd.
www.cglmfg.com
Chad Management Consultants
www.chadman.com
Chipworks Inc.
www.chipworks.com

CM Inc.
www.cmigroup.com
Commvesco Levinson-Viner Group
www.clvgroup.com
Comtactics
www.comtactics.com
Comtek Advanced Structures Ltd.
www.comtekadvanced.com
Conference Cup Ltd.
www.conferencecup.com
Crystal Fountains Inc.
www.crystalfountains.com
D-Code Inc.
www.d-code.com
Daedalian Systems Group Inc.
www.daedalian.com
Danfoss Inc.
www.danfoss.ca.
Definiti Laser Inc.
www.definitilaser.com
Digital 4Sight
www.digital4sight.com
DST Group Inc.
www.dst-engineers.on.ca
DTA Services Limited
www.dta.on.ca
Dynacon Inc.
www.dynacon.ca
Eagle Professional Resources Inc.
www.eagleonline.com
EDO Restaurants Inc.
www.sushi.com
Enghouse Systems Limited
www.enghouse.com
Excalibur Learning Resource Centre
www.excalibur.ca
Family Tradition Foods (Tecumseh) Inc.
www.familytradition.com
Feature Factory Inc.
www.fefa.com
Fernlea Flowers Limited
www.fernlea.com
First Base Inc.
www.first-base.com

Foam-5 Fabricators Ltd.
www.foam-5.com

Forever New Company
www.forevernew.ca

Gen-Sci Regeneration Sciences Inc.
www.gensciinc.com

Gen-X Sports Inc.
www.genxsportsinc.com

Geosoft Inc.
www.geosoft.com

Graves Engineering Finishing

Growers Greenhouse Supplies Inc
www.ggs-greenhouse.com

GTN Communications Corporation
www.callgtn.com

Gunther Mele Ltd.
www.gunthermele.com

G.A.P. Adventure Inc.
www.gap.ca

HB Group Insurance Management Ltd.
www.directprotect.com

HomeProject.Inc.
www.ditek.com

HPM Consulting Inc.
www.hpmconsulting.com

Hunjan Moulded Products Inc.
www.hunjan.com

Hydra Dyne
www.hydradyne.org

H.D. Brown Enterprises Ltd.

Icynene Inc.
www.icynene.on.ca

InfostreamTechnologies Inc.
www.infostreamtechnologies.com

InSystems Technologies Inc.
www.insystems.com

Intellimeter Canada

Interior Dimensions
www.intdim.com

Irwin Seating Company Inc.
www.irwinseating.com

JobShark Corporation
www.jobshark.com

Johnston Smith International
www.johnstonsmith.com

JUBIL Packaging Services Inc.
www.packaging.ca

Kempenfelt Graphics Group Inc.
www.kggdigital.com

LaserNetworks Inc.
www.lasernetworks.com

Lintex Computer Group Inc.
www.lintexgroup.com

Logic Box Distribution
www.logicbox.com

Longview Solutions Inc.
www.longview.com

Martin Building Maintenance
www.martinservices.com

Matrix Technology
www.matrixtechnology.ca

McDonald Systems Group
www.mcdsys.com

Multi-Laser Inc.
www.multilaser.com

Murray Axmith & Associates Ltd.
www.murrayaxmith.com

MXI Technologies
www.mxi.com

M.B. Foster Associates
www.mbfoster.com

N'Amerix Logistix Inc.
www.namerix.com

N5R.com
www.n5r.com

Nelson Industrial Inc.
www.nelsonindust.com

New-Form Manufacturing Co. Ltd.
www.new-form.com

Norspex Ltd. (T.A. Norex)
www.watermaxx.ca

NURUN INC.
www.entrevision.com

Oasis Technology Ltd.
www.oasis-technology.com

OCM Technology Inc.
www.ocmtech.com

OM Video
www.omvideo.ca

Ontario Service Safety Alliance
www.ossa.com

Oxford Properties Group

Papertech Marketing Group Inc.
www.cram.com

PC Outlet Inc.
www.pcoutlet.com

Pride Signs Limited
www.pridesigns.com

Progestic International Inc.
www.progestic.com

Protek Systems,
A Division of Protek Corporation
www.proteksys.com

R-Theta Inc.
www.r-theta.com

Reid Eddison Inc.
www.reideddison.com

Rescraft Plastic Products Inc.

Rimrock Corporation
www.rimrock.com

Rodair International
www.rodair.com

Rotoflex International Inc.
www.rotoflex.com

Satellite Communications Inc.
www.sat-ca.com

Schleese Saddlery Service Ltd.
www.schleese.com

Shepherd Products Inc.
www.shepherdproductsinc.com

Sierra Systems Consultants Inc.
www.sierrasys.com

Softalk Inc.
www.bestnetcom.com

Southmedic Inc.
www.southmedic.on.ca

Southport Data Systems
www.southport.com

SPI Industries Inc.
www.spiplastic.com

Stott Equipment Sales Inc.
www.stottpilates.com

Student On-Site Solutions
www.sos.ca

Summerwood Products Inc.
www.summerwood.com

Sys-X Corporation
www.sys.x.com

System Resale Solutions IV Ltd.
www.systemresale.com

Systematic Computer Services Corporation
www.systematic.com

Teranet Land Information Services Inc.
www.teranet.on.ca

TGO Consulting Inc.
www.tgo.ca

The Brady Group Inc.

The Braegen Group Incorporated
www.braegen.com

The C3 Group
www.c3group.com

The LEC Steel Group Inc.
www.lecsteel.com

The NRG Group
www.thenrggroup.com

Transpro Freight Systems Ltd.
www.transpro.on.ca

Tri-Media Marketing & Publicity Inc.
www.tri-media.com

Tridem Industries Inc.
www.slacan.com

Trojan Technologies Inc.
www.trojanuv.com

Tucows Inc.
www.tucows.com

Tundra Semiconductor Corporation
www.tundra.com

Tyler Publishing
www.supershopper.com

Underlines Inc.
www.underlines.com

United System Solutions Inc.
www.ussinc.com

Universal Engineering
Div. of U.E. Stamping Ltd.
www.uestamp.com

Voicegate Corporation
www.voicegatecorp.com

VTRAC IT Consultants Corporation
www.vtrac.com

Webmotion Inc.
www.webmotion.ca

Wellmaster Pipe & Supply Inc.
www.wellmaster.on.ca

Working World Training Centre Inc.
www.workingworld.ca

Xenos Group Inc.
www.xenosgroup.com

Yfactor Inc.
www.yfactor.com

Zim Technologies International Inc.
www.zti.ca

SONT FIERS D'AVOIR CONTRIBUÉ

Digital 4Sight

Queen's School of Business,
Queen's Centre for Enterprise Development

Toronto Board of Trade

ROB Magazine

COMMANDITAIRES ET SITES WEB PARTICIPANTS

Baker & McKenzie
www.bakernet.com/toronto

Banque de développement du Canada
www.bdc.ca

Banque de Montreal
www.bmo.com

Banque Royale du Canada
www.royalbank.com/kbi

Bell Canada
www.bell.ca

Bourse de Toronto
www.tse.com

CDNX
www.cdnx.ca

CIBC
www.cibc.com

Cisco Systems
www.cisco.com/ca

Deloitte & Touche
www.deloitte.ca

Global Capital Partners Inc.
www.globalcp.com

Gowling Lafleur Henderson LLP
www.gowlings.com

Hewlett-Packard
www.hp.ca

IBM
ibm.com

Launchworks
www.launchworks.com

L'Institut des comptables agréés de l'Ontario
www.icao.on.ca

Microsoft Canada
www.microsoft.com/canada

Orenda Corporate Finance
www.orendacf.com

Société pour l'expansion des exportations
www.edc.ca

United Parcel Service Canada Ltée
www.ups.ca

VenGrowth
www.vengrowth.com

COMMANDITAIRES PARTICIPANTS

Cisco Systems
Pour une Génération Internet Autonome

Microsoft

TSE
Toronto Stock Exchange

hp invent

Banque de Montréal

CIBC

Bell

VenGrowth

IBM

EDC SEE
Export Development Corporation
Société pour l'expansion des exportations

ups

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

Global Capital Partners Inc.

ORENDA
CORPORATE FINANCE

VENTURE

Chartered Accountants of Ontario

Deloitte & Touche

GOWLINGS

One World. One Firm. Connected.
Baker & McKenzie
www.bakernet.com

launchworks

Ontario

SÉRIE DES ENTREPRISES LES PLUS FLORISSANTES

Le Ministère publie une série de rapports basés sur des recherches innovantes et l'échange de points de vue entre les chefs de la direction et les présidents des entreprises les plus florissantes de l'Ontario

N°1 Rapport sur l'innovation, 1999

N°2 Rapport des architectes de la croissance en Ontario, 2000

N°3 Les six étapes de la croissance des entreprises à croissance exceptionnelle, 2001

N°4 Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique, 2001

N°5 Rapport de la Foire aux idées, 2001

Visitez notre site Web : www.ontario-canada.com/wisdomexchange.

Ministère du Développement économique et du Commerce
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
6e étage, Édifice Hearst, 900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1
Courriel : ann.matyas@edt.gov.ont.ca

Ontario

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario
ISBN 0-7794-0778-4